



”ELIKÄ TOIMINTAHAN EI LIIKAHDA MIHINKÄÄN ELLEI SITÄ JOHDETA.”

Päivähoidon tulevaisuus strategisen johtamisen näkökulmasta

Netta Björkman
Terhi Törnström

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

BJÖRKMAN, NETTA & TÖRNSTRÖM, TERHI: *"Elikä toimintahan ei liikahda mihinkään ellei sitä johdeta."* Päivähoidon tulevaisuus strategisen johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö 81 s., liitteet 5 s.
Kesäkuu 2011

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on päivähoidon tulevaisuus ja sen johtaminen suuren kaupungin ja keskikokoisen kunnan johtotason näkökulmasta. Opinnäytetyössä selvitettiin mitkä ovat päivähoidon ylempien johdon ajatukset päivähoidon tulevaisuudesta sekä mitä ajatuksia päivähoidon tulevaisuus herättää johtamisen näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin strategista johtamista, Balanced Scorecardia sekä päivähoitoa toimintaympäristönä.

Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelua käyttäen. Tutkimuksen kohdejoukko koostui kolmesta suuren kaupungin sekä kolmesta keskikokoisen kunnan päivähoidon johtotason henkilöstä, yhteensä haastateltavia oli siis kuusi henkilöä. Teemahaastattelun aihealueet koostuivat SWOT-nelikeanalyysin mukaisesti luokiteltuina: päivähoidon tulevaisuuden mahdollisuudet, uhat, vaivat ja heikkoudet kymmenen vuoden aikajanaalla, niiden vaikutukset johtamisen näkökulmasta katsottuna sekä Balanced Scorecardin mukaisesti luokiteltuina: oppimisen, talouden, prosessien ja asiakasnäkökulmien näkyminen nykyhetkellä organisaation strategisessa suunnittelussa. Saadut tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön liitteeksi työstettiin kehittämisosio, jossa on esimerkkinä strategian toiminnallistamisesta Balanced Scorecardin muodossa.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina näyttäytyivät talouden merkitys päivähoitoon ja sen johtamiseen, seutukunnallinen yhteistyö, henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ja päivähoitolain- ja asetuksen sekä hallinnonalan mahdollisen uudistamisen tuomat vaikutukset päivähoidon johtamiseen. Tuloksissa korostui myös asiakasnäkökulma.

Asiasanat: Päivähoito, strateginen johtaminen, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

BJÖRKMAN, NETTA & TÖRNSTRÖM, TERHI: "*There is no development unless the operation is being managed.*" The future of children's day care from the perspective of strategic management.
Master's Thesis 81 pages, 5 appendix pages
June 2011

The purpose of this thesis was to find out what kind of future children's day care and its management have from the management's point of view in a big city and in a medium-size municipality. The theoretical underpinnings were strategic management, Balanced Scorecard and children's day care as a work environment.

This qualitative study was executed by using focused interview. The interviewees were three upper management level persons in children's day care in a big city and three in a medium-size municipality, the total amount of the interviewees being six. The themes of the focused interviews consisted of the four perspectives in SWOT Analysis's: strengths, weaknesses, opportunities and threats of children's day care in ten years' time, their effects from the management's point of view, categorized by Balanced Scorecard: learning, economy, processes and client orientation and their role in the organization's strategic planning at the moment. The results of the thesis were analyzed by data-driven content analysis. This thesis includes a development part as an appendix, which has an example of taking strategy into action in a form of Balanced Scorecard.

As the key results of the study emerged the influences of economy on children's day care and its management, regional collaboration, personnel and personnel management issues and the possible upcoming law on children's day care, and the effects of possible reconstructing of the administrative sector. The results also highlight client orientation.

Keywords: Children's day care, strategic management, Balanced Scorecard

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	STRATEGIA PÄIVÄHOIDON TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	7
2.1	Strateginen johtaminen.....	7
2.1.1	Strategisen johtamisen historia.....	7
2.1.2	Strategian määritelmä	9
2.1.3	Strateginen päätöksenteko.....	10
2.1.4	Strateginen johtaminen ja sen haasteet	11
2.1.5	Strateginen johtaja.....	12
2.1.6	Strateginen johtaminen julkisella sektorilla	13
2.2	Balanced Scorecard – strategisen johtamisen väline	16
2.2.1	Balanced Scorecardin taustaa.....	16
2.2.2	Balanced Scorecardin tehtävä.....	17
2.2.3	Balanced Scorecardin luominen	19
2.2.4	Balanced Scorecardin käyttö	21
2.2.5	Balanced Scorecard kunnallisessa hallinnossa	23
2.3	Päivähoito valtakunnallisella tasolla	24
2.3.1	Päivähoidon nykytilan kuvaus kaupungissa x.....	27
2.3.2	Päivähoidon nykytilan kuvaus kunnassa y	29
2.4	Päivähoidon tulevaisuuden näkymiä	30
2.5	Aikaisempia tutkimuksia	31
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	36
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	37
4.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	37
4.3.1	Teemahaastattelu.....	38
4.3.2	SWOT-analyysi.....	39

4.4	Aineiston käsittely	40
4.5	Tutkimuksen kulku	42
4.6	Tutkimuksen eettisyys	43
5	TUTKIMUSTULOKSET	45
5.1	Ajatukset päivähoidon tulevaisuudesta.....	45
5.1.1	Päivähoidon mahdollisuudet.....	45
5.1.2	Päivähoidon uhat.....	47
5.1.3	Päivähoidon vahvuudet	49
5.1.4	Päivähoidon heikkoudet	52
5.1.5	Johtamisen näkökulma.....	53
5.2	Strateginen suunnittelu	56
5.2.1	Oppimisen näkökulma	56
5.2.2	Talouden näkökulma	57
5.2.3	Prosessien näkökulma	59
5.2.4	Asiakasnäkökulma.....	59
5.3	Yhteenvedo tuloksista.....	61
6	POHDINTA SEKÄ JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	63
6.1	SWOT-nelikenttäanalyysi	63
6.2	Johtamisen näkökulma.....	68
6.3	Balanced Scorecard	70
6.4	Loppumietintöjä	75
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	82
	Liite 1. Kehittämisosio.....	82
	Liite 2. Teemahaastattelulomake.....	84
	Liite 3. Saatekirje	85
	Liite 4. Sisällönanalyysin etenemisen esimerkki	86

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja se tuo haasteita työn kehittämislle ja johtamiselle. Yhtenä suurena haasteena on strategioiden toiminnallistaminen työntekijöiden tasolle. Olisi tärkeää, että jokainen työntekijä tunnistaisi ja ymmärtäisi organisaation strategian ja, että se tulisi näkyväksi heidän jokapäiväisessä työssään. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojen aikana erityisesti strategisen johtamisen opintokokonaisuus synnytti opinnäytetyön tekijöille halun syventyä aiheeseen oman varhaiskasvatukseen sijoittuvan ammattinsa kautta. Tämän sekä omasta työstä saatujen kokemusten pohjalta tekijöille heräsi ajatus tutkia päivähoiton tulevaisuutta johtamisen näkökulmasta. Tekijät päättivät etsiä vastauksia aiheeseen kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastatteluiden kautta.

Tähän tutkimukseen valittiin eri johtamisteorioiden kirjosta juuri strateginen johtaminen ja SWOT-nelikenttäanalyysi sekä Balanced Scorecard sen välineinä. SWOT:n neljän näkökulman: mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet kautta saatiin vastauksia päivähoiton tulevaisuudesta kymmenen vuoden säteellä. Lisäksi niitä tarkasteltiin erityisesti johtamisen näkökulmasta. Balanced Scorecardin neljän näkökulman: oppiminen, talous, prosessit sekä asiakas avulla nähtiin nykyhetken tilanne haastateltavien organisaatioiden strategisesta suunnittelusta. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää, minkälainen on päivähoiton tulevaisuus ja sen johtaminen suuren kaupungin ja keskikokoisen kunnan johtotason näkökulmasta. Tämän vuoksi haastateltavat valittiin sekä suuresta kaupungista että keskikokoisesta kunnasta.

Toiveena on, että tutkimuksen kautta saatu tieto sekä kehittämisideat olisivat hyödyksi päivähoiton kehittämistyölle koko Suomessa. Tutkimustieto auttaa osaltaan päivähoiton johtoportaassa toimivia henkilöitä näkemään mahdollisia tulevia muutoksia sekä pysymään muutoksen virrassa mukana. James Russell Lowellia lainataksemme: ”Joka päivä maailma syntyy uudestaan sille, joka suhtautuu siihen oikealla tavalla.” (Lowell).

2 STRATEGIA PÄIVÄHOIDON TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

2.1 Strateginen johtaminen

2.1.1 Strategisen johtamisen historia

Strategia-käsitteen historia kumpuaa sodankäynnistä, jossa sen tehtävänä on ollut joko sodan voittaminen tai välttäminen. Sana strategia juontaakin alun perin juurensa kreikankielen sanasta "strategos", jolla tarkoitetaan taitoa johtaa sotaa. Sodankäyntiteorioista voidaan löytää paljon apua sovellettaessa strategia-käsitettä liiketoimintaan, mutta yksistään ne eivät riitä vastaamaan tämän päivän vaatimaan liiketoiminnan strategiseen johtamiseen. (Kamensky 2004, 19.)

Liiketoiminnassa hyvän menestyksen takana on poikkeuksetta strategia. Menestykseen johtavat strategiat ovat muuntautuneet viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana ympäristön muutosten kanssa käsi kädessä. 1950-luvulla keskittyttiin budjetointiin sekä pitkän aikavälin suunnitteluun. Huomio keskitettiin yrityksen sisälle hallitseamalla ja ennustamalla kuluja. Toinen 50-luvun trendi oli tavoitejohtaminen. 1960-luvulla esiin nousi luova ajattelu. (Santalainen 2008, 22–23.)

Strategista suunnittelua veivät 1960-luvulla nopeaan tahtiin eteenpäin Andrews ja Ansoff. Nämä miehet loivat mallin, johon tämänkin hetkinen strateginen suunnittelu pohjautuu. Andrews piti strategiatyöskentelyä avaimena, jolla yritys voi menestyksekkäästi suhtautua epävarmaan tulevaisuuteen tiedostaen oman, muista erottuvan, pätevyytensä. Andrewsien yrityksen strategiamallin viitekehys pohjautui yksinkertaisuudessaan kahden käsi kädessä kulkevan ydinkäsitteen alle. Nämä ovat laatiminen eli päätös siitä mitä tehdään sekä toimeenpano eli tavoitteiden saavuttaminen. Ansoffin strategiaprosessi on taas yksityiskohtaisempi 57 vaiheen kuvaus. Ansoff toi omalla järjestelmällisyydellään ja analyytii-

syydellään olemassa olevaan strategiasuunnitteluun paljon uusia asioita, kuten tuote/markkina-ajattelun, strategisen kasvun filosofian sekä systemaattisen johtamisen idean. (Näsi & Aunola 2002, 24–26.)

1970-luvulla nousi esiin strateginen suunnittelu, jonka myötä kehitettiin erilaisia välineitä liiketoimintojen analysointiin niille ominaisessa ympäristössä. 80-luvulla perustettu Strategic Management Society muutti strategiaa kohti arvostettua tieteellistä oppia. 1990-luvun alussa strategian jalkauttaminen, tehokkuus sisäisissä prosesseissa sekä yritysten hallintomallit saivat paljolti huomiota osakseen. Tänä aikana kehitettiin muun muassa tuloskortit (Balanced Scorecard) ja prosessien uudelleenmäärittäminen. (Santalainen 2008, 23.)

Strategisen johtamisen menetelmät ja käsitteet ovat käytössä yritysmaailmassa yhä tänäkin päivänä. Niiden rinnalle on 2000-luvulla kehittynyt strateginen ajattelu eli strategointi. Tulevaisuuden suuret muutokset luovat toisaalta uhkia, mutta samalla myös antavat yrityksille syyn etsiä toimivia ratkaisuja pintaa syvemältä. Tulevaisuuden visiointi, sen luominen sekä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen näkökulma nousevat organisaatioiden menestyksen kulmakiviksi. (Santalainen 2008, 24.)

Vuosien ja vuosikymmenten aikana strategisen johtamisen käytänteet ovat muokkaantuneet niin maailmalla yleensä kuin myös Suomessa. Pitkän tähtäimen suunnittelusta on siirrytty strategiseen suunnitteluun, siitä strategiseen johtamiseen ja siitä edelleen strategiseen ajatteluun ja käyttäytymiseen. Aihetta käsittelevät tutkimukset ovat luoneet ja kehittäneet teoriapohjaa edellä, josta yritykset ovat kukin omassa tahdissaan muokanneet itselleen toimivat strategiakäytännöt. 1970-luvulla suomalaisissa yrityksissä keskityttiin lukuihin ja talouden tulevaisuuteen, jonka jälkeen siirryttiin pikku hiljaa yrityksen toiminnan suunnitteluun. Suurin osa suomalaisista yrityksistä heräsi strategiseen johtamiseen vasta 1980-luvulla kansainvälisen kilpailun tullessa osaksi arkipäivää. Useat yritykset tekivät tässä vaiheessa virheen painottaessaan strategiansa paljolti liiketoimintatasolle unohtaen konsernitason strategisen johtamisen. 90-luvulla suomalaisessa yritysmaailmassa ymmärrettiin koko henkilöstön voimavarojen hyödyntämisen merkitys strategian menestyksessä toteutumisessa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa henkilökunnan yhteinen strateginen ajat-

telu ja sen vieminen käytäntöön näyttelevät ratkaisevaa roolia matkalla kohti tuloksia. (Kamensky 2004, 34–36.)

Suurin osa suomalaisista yrityksistä on siis omaksunut strategisen johtamisen osaksi toimintakulttuuriaan hyvin myöhään, vasta kansainvälisen kilpailun niin vaatiessa. Parhaaseen tulokseen ovat päässeet yritykset, jotka ovat painottaneet toimintaansa samaan aikaan sekä strategiseen että operatiiviseen johtamiseen. Menestyksekkäimmiksi yrityksiksi Suomessa ovat nousseet menneinä vuosina perheyrietykset, joissa yrittäjä on samaan aikaan sekä johtaja että omistaja. (Kamensky 2004, 38-39.)

2.1.2 Strategian määritelmä

Strategia tuo terminä mieleen satoja toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä ja jokaisella strategiagurulla on aiheeseen sanansa sanottavana (Ala-Mutka 2008, 33). Yritysmailmassa strategian voidaan ajatella olevan asiakas- ja tuotevalintojen tekemistä sekä henkilöstön osaamisen ja yrityksen voimavarojen kehittämistä haluttuun suuntaan. Tärkeintä eri menetelmien viidakossa on selkeyttää se, mihin suuntaan yritys on menossa, mitkä sen tavoitteet ovat sekä se miten haluttuihin tavoitteisiin päästään. Strateginen johtaminen on sopeutumista ympäristöön, mutta samalla myös jo olemassa olevan ympäristön muokkaamista haluttuun suuntaan. Ympäristöön vaikuttamista kuvaavat esimerkiksi liitot asiakkaiden kanssa sekä etenkin julkisissa organisaatioissa tapahtuva pyrkimys asenteiden ja hyvinvoinnin muutokseen. (Laine & Hulkkonen 1998, 20–21.)

Strategisessa ajattelussa pyritään tavallista analyysiä pidemmälle käyttäen hyväksi strategian viitekehyksiä sekä henkilöstön mielikuvitusta ja hiljaista tietoa. Henry Mintzberg määrittelee strategisen ajattelun näkemisenä eteenpäin, Kierkegaard taas toisaalta painottaa kokemusta, kykyä nähdä taaksepäin. Kolmannen suunnan mukaan ylhäältä alaspäin on mahdollista nähdä suurempia kokonaisuuksia, neljäs alhaalta ylöspäin suuntautuva malli pohjautuu käytännön toiminnan ymmärtämisen ensisijaisuuteen. Sivusuuntaan näkeminen eli muilta yrityksiltä oppiminen ja tulevaisuuden yli näkeminen, jossa organisaatio luo itse

itselleen halutun tulevaisuuden, muodostavat strategisen ajattelun viidennen ja kuudennen ulottuvuuden. (Santalainen 2008, 25–26.)

Itse strategia muodostuu strategisen ajattelun myötä ja käytännön johtajat ajattelevat useimmiten sen olevan suunnitelma. Strategia voi kuitenkin tapauskohtaisesti merkitä myös yksittäistä hanketta, toimintamallia, asennoitumista olemassa olevaan ympäristöön tai jopa näköalaa, ideologiaa, jonka kautta tulkita maailmaa. Parhaat strategiat nähdään keksintöinä, joilla ilmennetään yrityksen aiottua tai toteutunutta käyttäytymistä. (Santalainen 2008, 31–32.)

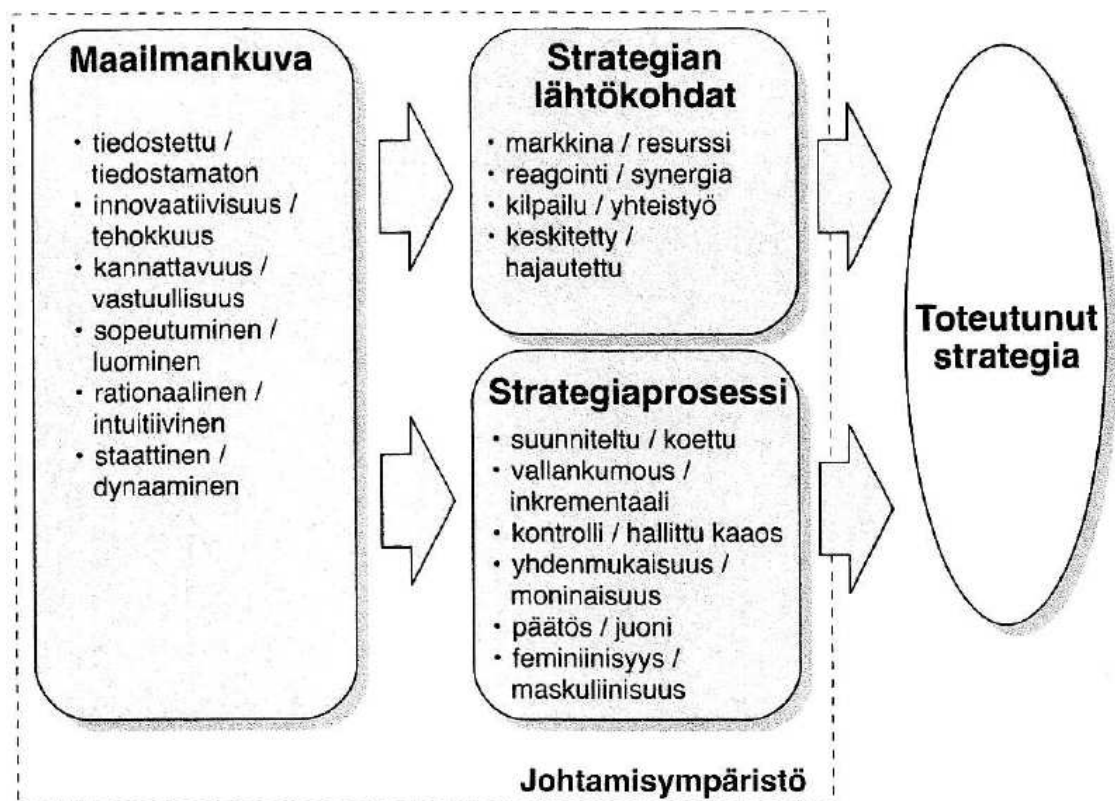
2.1.3 Strateginen päätöksenteko

Parhaimmillaan hyvin toimiva organisaatio on joukko työntekijöitä, jotka puhaltavat yhteen hiileen kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Yhteisen suunnan löytäminen ja pyrkiminen tavoitteita kohti, ei ole kuitenkaan aivan yksinkertainen tehtävä. Henkilöstön ja yrityksen tavoitteet voivat suureltakin osin poiketa toisistaan. Strateginen päätöksenteko ei silti voi olla koko henkilöstön yhteinen tehtävä. Päätöksenteon tulee suorittaa siihen valittu henkilö tai ryhmä, joka on päävastuussa päätöksistä ja strategian toteuttamisesta. (Laine & Hulkkonen 1998, 44–45.)

Yrityksellä on toimintavuosinaan erilaisia kehitysvaiheita, jotka voi karkeasti jakaa kahteen: vakaan kehityksen aikaan ja aikaan, jolloin toimiala elää murrosvaihetta. Kulloinkin eletävä kehitysvaihe on suurin yksittäinen asia, joka vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon. Murrosvaiheessa ja sen jälkeen yritys alkaa määritellä strategista suuntaa tulkitsemalla kilpailuympäristöä. Tätä vaihetta kutsutaan myös strategiointivaiheeksi. Vakaan kehityksen eli strategiavaiheen aikana määriteltyä strategiaa tarkennetaan tietoisesti. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 44–45.)

2.1.4 Strateginen johtaminen ja sen haasteet

Strategisessa johtamisessa johdetaan yritystä tai organisaatiota strategian kautta epäsuorasti. Johtaminen tapahtuu yrittämällä muokata ihmisten käsityksiä ja kuvaa maailmasta. Organisaation ylin johto luo ajatusmallin koskien muun muassa sitä, mihin oma strategia pohjautuu, mitä ajatellaan organisaation markkina-asemasta ja mikä toimintamalli strategian pohjalle valitaan. Strategia perustuu ylimmän johdon ajatusmaailmoihin. (Ala-Mutka 2008, 76-78.)



Kuvio 1. Strategian johtamisympäristö (Ala-Mutka 2008, 79).

Yksi huomionarvoisimmista haasteista strategisessa johtamisessa on ajateltu aina olevan sen toiminnallistamisessa. Toiminnallistamisen vaikeudet tai sen epäonnistuminen johtuvat kuitenkin useimmiten strategian johtamisen epäonnistumisesta jo alkumetreillä. Ongelmien taustalla voi olla esimerkiksi liian tarkka visiointi tai liian spesifi strategia. Toiminnallistamista syytetään liian herkästi ongelmista, vaikka todellinen syy onkin strategian toteutettavuudessa. (Ala-Mutka 2008, 26–27.)

Arvot, missio, visio ja strategia ohjaavat parhaassa tapauksessa organisaation toimintaa parempaan suuntaan. Perustavanlaatuinen ongelma syntyy jos nämä ovat vain ylhäältä alas ohjautuvaa kaunista sanahelinää, jonka ymmärtää vain organisaation johto. Liian rajattu ja yksityiskohtiin menevä visio sulkee silmämme liiaksi ulkomaailmalta, mutta aivan ilman visiota organisaation suunta voi herkästi hukkua. Tärkeää on löytää sopiva balanssi. (Ala-Mutka 2008, 27.)

Muita ongelmia, joita yritys voi kohdata, ovat esimerkiksi muutosherkkyiden puuttuminen, hiljaisen tiedon siirtymättömyys kirjallisen tiedon paljoudessa sekä liian tiiviit henkilösuhteet henkilöstön välillä. Liian tiukoista rutiineista on päästettävä irti ja annettava tilaa luovuudelle, innovatiivisuudelle ja jatkuvalla kehitysmiskyvylle matkalla kohti toimivaa, voitokasta strategiaa. (Santalainen 2008, 33.)

Aktiivinen inertia eli hitaus on Sullin määritelmä organisaatioiden kohdalla, joissa kuvitellaan tehtävän kovasti työtä, mutta keskitytään ulkomaailman sijaan vain organisaation sisäisiin menetelmiin. Tämä tekee organisaatiosta kankean ja jättää vain vähän mahdollisuuksia spontaaniselle herkkyydelle yhteydessä kulloinkin vallitsevaan ympäristöön ja sen muutoksiin. Finkelsteinin tutkimusten mukaan organisaation joutuessa vaikeuksiin voidaan syytä etsiä johdon virheistä, kuten väärän vision toteuttamisesta tai siitä, että todellisuus unohdetaan kurtottaessa liian korkealle. Ongelmiin voi johtaa myös osaamattomuus reagoida oikealla tavalla ympäristösignaaleihin tai johtaja, joka keskittyy vain itseensä organisaation sijaan. (Santalainen 2008, 35–36.)

2.1.5 Strateginen johtaja

Strateginen päätöksenteko on erittäin haasteellinen tehtävä yhä nopeammin muuttuvan ympäristön keskellä. Rohkeus tehdä tärkeitä päätöksiä nopealla sykkeellä ja samaan aikaan paineen sietäminen siitä, ovatko päätökset varmasti oikeita, ovat strategiselle johtajalle arkipäivää. Strategisen johtajan on myös osattava nähdä ja ymmärtää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa yrityksen strategialle merkityksellisiä tulevaisuuden haasteita. Tässä kaikessa johtajalta

vaaditaan laajaa aikaisempaa kokemuspohjaa ja tietotaitoa. (Lainema ym. 2001, 234–235.)

Organisaation toimintaympäristön ollessa yhä moniulotteisempi ja yllätyksellisempi on strategisella johtajalla oltava erittäin monipuolinen ymmärrys vallitsevasta yhteiskunnasta. Ulkoiset muuttajat vaikuttavat yritysten kilpailuympäristöihin, joka heijastuu paitsi päättämiseen myös päätösten toiminnallistamiseen. Lisäksi tärkeässä roolissa on sisäisen muutoksen johtaminen. (Lainema ym. 2001, 244.)

Tiina Komi (2010) kirjoittaa artikkelissaan ”Johtajuus on prosessi” Hämeenlinnan palvelujohtaja Marja-Liisa Akselinin Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumissa kertomista ajatuksista koskien varhaiskasvatuksen strategista johtajuutta. Strategista johtajuutta varhaiskasvatuksen saralla ei ole tutkittu juurikaan, joten sitä on lähestyttävä yritysmaailman kautta. Myös varhaiskasvatuksen maailmassa näkyy vahvasti ympäristön jatkuva muutos ja sen tuomat haasteet johtajuudelle, johtajan on pysyttävä muutoksen mukana, mielellään sen edellä. Akselin jaottelee varhaiskasvatuksen osaamisen eri hierarkia tasoille. Hallinnollisen johtajuuden tehtävät ovat alimmalla tasolla, jonka jälkeen tulee henkilöstöjohtaminen. Nämä tasot tulee hallita, jotta voi keskittyä tärkeimpiin tehtäviin eli asiakaslähtöisyyteen, suhteiden ylläpitoon sekä symbolisiin tehtäviin. Ylhäällä hallinnon hierarkiassa ollaan jo todella kaukana arjen päiväkotitoiminnasta. Hallitakseen asiakaslähtöisyyden tarvitsee varhaiskasvatuksen johtaja substanssiosaamista. (Komi 2010, 16–17.)

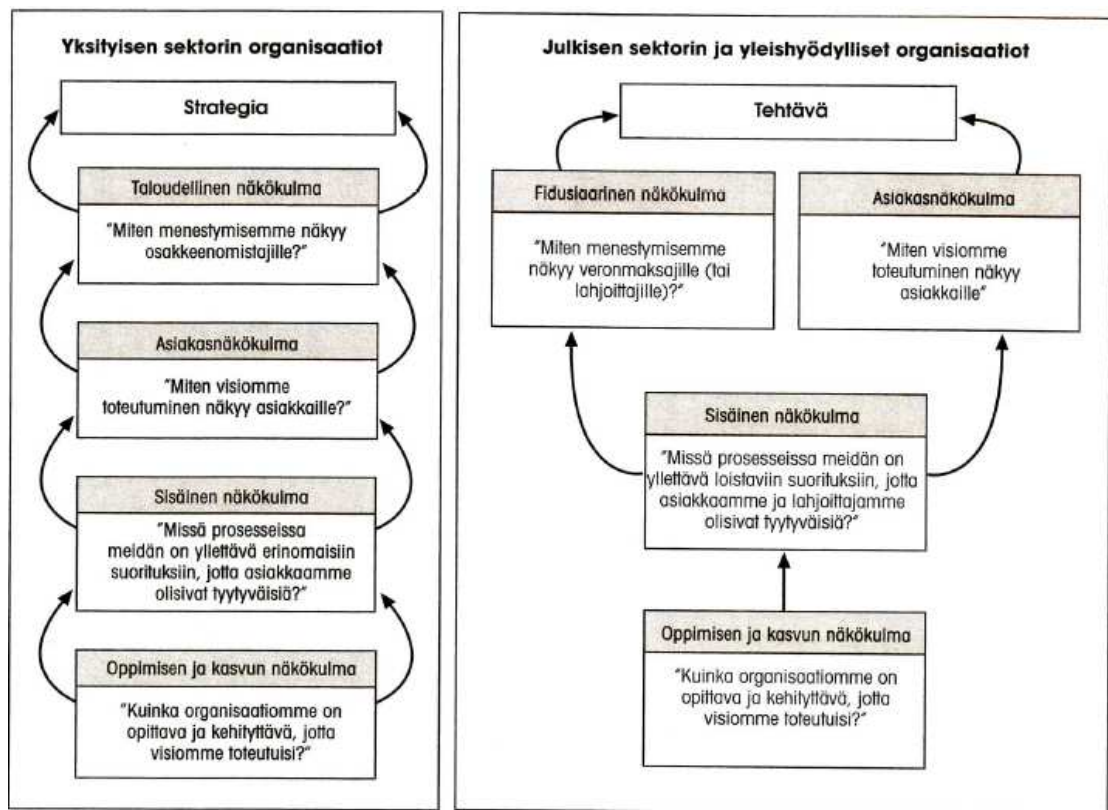
2.1.6 Strateginen johtaminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin suurimpia ja tärkeimpiä tehtäviä on peruspalveluiden takaaminen kaikille sekä yhteiskunnan tulevaisuudenkehityksen turvaaminen. Julkishallinnossa strategisella johtamisella pyritään niin pitkän tähtäimen suunnitelmiin kuin löytämään vastauksia äkillisesti ilmaantuviin ongelmiin. (Santalainen & Huttunen 1993, 34–35.)

Julkisella sektorilla strategia, sen luominen ja johtaminen, on julkinen prosessi. Hyvällä ja toimivalla strategialla pyritään saavuttamaan niin päättäjien kuin kansalaistenkin hyväksyntä. Pohja alempien tasojen strategioille tulee julkisella sektorilla yleensä aina korkeammalta, mutta omaa strategista työtä tulee silti tehdä. (Laine & Hulkkonen 1998, 16-17.) Julkisen organisaation strategia on paljon monimutkaisempi prosessi kuin esimerkiksi liiketoiminnassa; asiakas, tuote tai palvelu ei aina ole aivan yksiselitteinen. Strategisissa malleissa tuodaan paljon esille sopeutumista ympäristöön. Julkisella puolella strategiset päämäärät painottuvat kuitenkin usein pyrkimykseen muuttaa vallitsevaa ympäristöä ja asenteita, ei niinkään vallitseviin odotuksiin vastaamiseen. (Laine & Hulkkonen 1998, 20–21.)

Julkiset organisaatiot ovat suuria organisaatioita, joka luo haastetta yhteisen suunnan löytymiselle. Ylempänä tehdyt päätökset eivät aina miellytä alempaa johtoa, joka päätökset laittaa toimintaan. Vastuu päätöksistä on julkisella puolella paljon hatarammalla pohjalla kuin pienemmissä organisaatioissa. (Laine & Hulkkonen 1998, 45.) Julkisella sektorilla kilpailu on ollut aiemmin todella vähäistä ja asiakkaille ei ole jätetty valinnan varaa. Tänä päivänä kilpailuttaminen ei ole enää vieras käsite, vaan nimenomaan tätä päivää myös julkisella puolella. (Laine & Hulkkonen 1998, 62.)

Organisaation strategialla näytetään miten organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa (Kaplan & Norton 2004, 27). Julkisen sektorin arvon tuottaminen eroaa jonkin verran yksityisestä sektorista. Julkisella sektorilla pääasemassa on se, miten toteuttaa perustehtävä. Matkalla perustehtävän toteutumiseen on julkisella puolella huomioitava se, miten vision toteutus ja menestys näkyvät veronmaksajille ja asiakkaille. Yksityisellä puolella menestyksen on näyttävä paljon pienemmälle yleisölle, osakkeenomistajille. Julkisen sektorin organisaatioilla tehtäväkenttä on laajempi ja yhteiskunnallisesti huomionarvoisempi. (Kaplan & Norton 2004, 31.)



Kuvio 2. Strategiakartat: yksinkertainen arvon tuottamisen malli (Kaplan & Norton 2004, 30.)

Kunnan strategiatyö tähtää entistä parempien toimintamallien löytämiseen, joiden avulla se luovii muuttuvassa toimintaympäristössään. Kunnan toimintaympäristö on suuri, aina lähiympyröistä valtakunnalliseen ja siitä kansainväliseen verkostoon asti. Kunnan sisäisen toiminnan lisäksi strategian on pidettävä sisälleen myös ulkoiset toimijat ja strategian on katettava ihmisen koko elämänkaareen liittyvät asiat. Strategisella suunnittelulla etsitään tärkeät painopistealueet ja yritetään nähdä mahdollisimman laaja-alainen näkymä kunnan toiminnasta. Parhaimmillaan kunnan strategiatyö auttaa muun muassa hahmottamaan kunnan strategista asemaa, toiminnallista kokonaiskuvaa sekä sen vahvuusalueita ja kehittämiskohtia. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 8.)

Suuri osa Suomen kunnista on tehnyt strategiatyötä jo pitkään, mutta strategioiden toiminnallistaminen vaatisi vielä paljon enemmän huomiota, jotta strategiat eivät jäisi vain suunnittelun tasolle. Onnistuakseen strategian toiminnallistaminen tarvitsee hyvää strategista johtamista. Strategisen johtamisen toinen päätehtävistä on työntekijöiden luotsaaminen ja kannustaminen kohti yhteistä strategista päämäärää. Kunnallisella puolella strategisen johtamisen odotetaan en-

nen kaikkea tuovan taloudellisia ratkaisuja ja säästöjä. Toimiakseen hyvin strateginen johtaminen kaipaa pohjaksi strategisen suunnitelman, jolla hallita ulkoista toimintaympäristöä. Lisäksi koko kunnallisella johtoportaalla on oltava näkemystä ja kykyä toiminnan visiointiin ja toteuttamiseen, myös organisatiorakenteiden ja -kulttuurin on mahdollistettava strategian toimiva käyttö. (Houni ym. 2002, 24–26.)

2.2 Balanced Scorecard – strategisen johtamisen väline

2.2.1 Balanced Scorecardin taustaa

Balanced Scorecard on strategisen johtamisen väline. Harvardin yliopiston professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton ovat kehittäneet 1990-luvun alussa Balanced Scorecard-viitekehyksen. (Määttä & Ojala 2002, 22–23.) Balanced Scorecard-sanalle ei ole vielä olemassa yhtä tiettyä suomennosta, joten se tunnetaan nimillä tasapainotettu mittaristo, tasapainotettu tulostittaristo, tulostkortti, BSC-mittaristo ja menestysmittaristo (Määttä ym. 2002, 50).

Balanced Scorecard-mittaristoa, eli tasapainotettua mittaristoa voidaan käyttää tärkeänä työvälineenä johtamisessa. Jotta Balanced Scorecard-mittariston pystyy luomaan, on esimerkiksi organisaation johdon sisäistettävä strategia kokonaisuudessaan. Balanced Scorecardin tehtävänä on viestiä sekä kuvata olemassa olevaa strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 31–32.)

Kun organisaatioon luodaan omaa tasapainotettua mittaristoa, on olemassa tietyt vaiheet joita seuraamalla mittariston luonti onnistuu paremmin. Vaiheita on yhteensä kahdeksan: 1) Organisaation on ajateltava siirryttävän kilpailuympäristöön, 2) selvitystyötä on tehtävä siitä, mistä asiakkaat todellisuudessa pitävät, 3) jotta saadaan aikaan taloudellisesti kannattavia tuloksia, on laadittava siihen sopiva strategia, 4) keskustelua on käytävä tuottavuuden ja kasvun välisestä balanssista, 5) kohdeasiakasluokat on valittava huolella, 6) niiden arvojen määrittäminen, joita tuotetaan kohdeasiakkaille, 7) organisaation sisäisten liiketoimintaprosessien määrittäminen, joiden avustuksella asiakkaalle voidaan siirtää

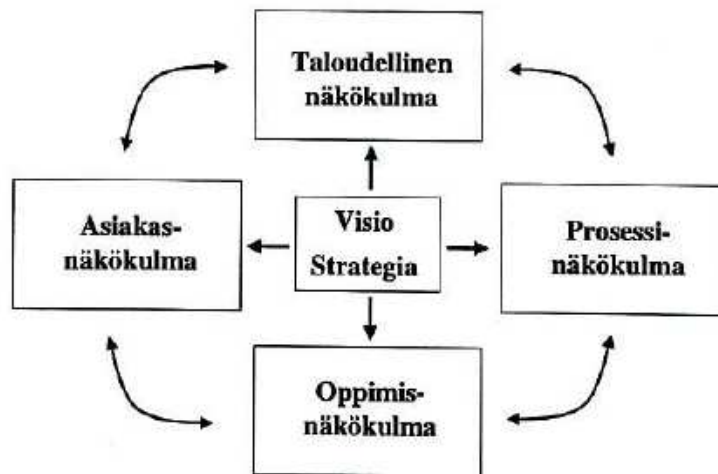
tuotettu arvo sekä 8) organisaation on oleellista kehittää sellaista osaamista, motivaatiota ja taitoja jotka ovat tarpeen sisäisissä prosesseissa sekä arvon siirtämisessä asiakasryhmille. Kun organisaatio on luonut mittariston näiden vaiheiden mukaan, sillä on käytössään sellainen tavoitteiden ja mittareiden järjestelmä, joka vastaa strategiaa. (Kaplan ym. 2002, 44.)

Kun organisaatiossa työskenteleville halutaan selvittää strategia, Balanced Scorecardin avulla se tapahtuu pehmeämmin, eli viestittämällä. Tällä tavoin organisaatiossa työskentelevät eivät saa ainoastaan ohjeita käskymuodossa ylhäältä päin, vaan mittaristo toimii viestintäkanavana. Balanced Scorecard on väylänä silloin, kun strategiaa siirretään ylhäältä alemmalle tasolle kaikkien organisaatiossa työskentelevien tietoisuuteen. (Kaplan ym. 2002, 53–54.) Mittariston ollessa jatkuvassa käytössä, se päivitetään tietyin väliajoin vastaamaan kulloistakin tilannetta (Kaplan ym. 2002, 61). Balanced Scorecardin avulla strategiasta muodostuu jatkuva prosessi, sillä mittariston avulla on mahdollista jatkuvasti arvioida strategiaa. Mittaristo ikään kuin toimii majakanvalona strategiaa arvioi-
dessa. (Kaplan ym. 2002, 63.) Mittaristo toimii strategian toiminnallistamisessa parhaiten silloin, kun organisaation johtaminen on aktiivista ja innostunutta (Kaplan ym. 2002, 66).

2.2.2 Balanced Scorecardin tehtävä

Balanced Scorecardin oleellisin tehtävä on opastaa ja tukea strategian vientiä joka päivä tapahtuvaan toimintaan, esimerkiksi organisaatiossa. Balanced Scorecardissa on neljä keskeistä näkökulmaa: 1) prosessit, 2) oppiminen, 3) asiakkaat ja 4) talous. Näiden neljän näkökulman mukaan suunnitellaan liiketoiminta, asetetaan tavoitteet sekä suunnitellaan ja seurataan kehittymistä. (Tuominen 2002, 11.) 1) Prosessinäkökulmassa mietitään mitkä ovat ne liiketoimintaprosessit, joissa tulee saavuttaa menestystä jotta sekä asiakkaat että omistajat ovat tyytyväisiä. 2) Oppimisen näkökulmassa pohditaan, kuinka säilytetään herkkyyks kehittymiseen ja muutokseen, jotta visio saavutettaisiin. 3) Asiakasnäkökulmassa ajatellaan, millaiselta organisaation tai yrityksen tulisi näyttää asiakkaiden suuntaan jotta visio saavutettaisiin. 4) Taloudellisessa näkökulmassa

mietitään, millaiselta tulee näyttää omistajien suunnalta katsottuna, jotta menestyttäisiin taloudellisesti. (Määttä ym. 2002, 23.)



Kuvio 3. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard-viitekehys. (Määttä ym. 2002, 23.)

Näkökulmat voi muokata kullekin yritykselle tai organisaatiolle yksilöllisen sopiviksi. Näkökulmat ovat kuitenkin valmiina oleva malli, jolla kuvataan strategiaa. On kuitenkin tärkeää, että näkökulmat eivät ahdistaa strategiaa nurkkaan, on jätävä myös tilaa muokkaukselle ja joustavuudelle. Näkökulmien sisältö on tärkeämpää kuin esimerkiksi niiden määrä. (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 52–53.)

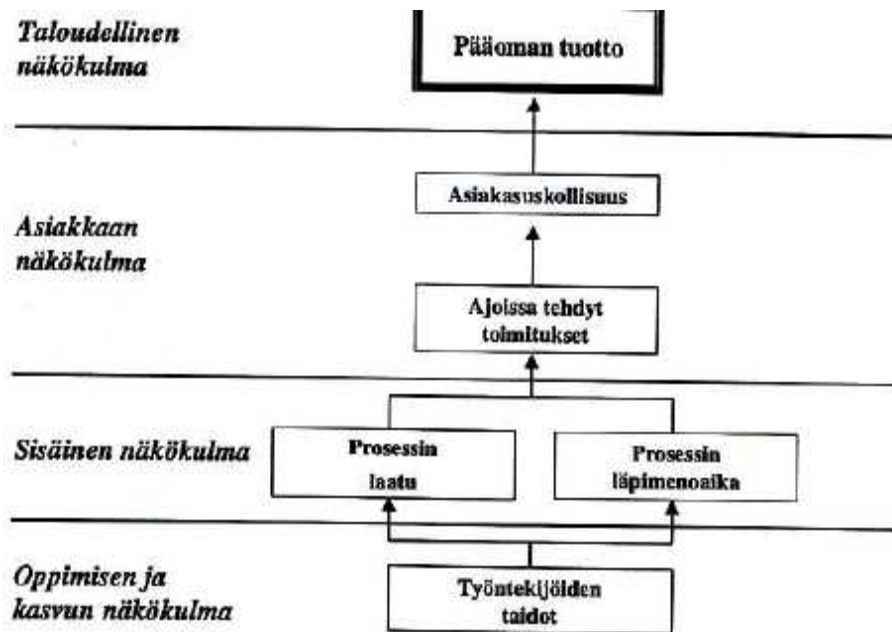
Organisaatio tai yritys ei voi muuttaa käytäntöjään välittömästi, vaikka Balanced Scorecard-mittaristo olisi erinomaisen hyvä. Oleellista on, että BSC-malli pääsisi sisälle johtamiseen ja suunnitteluun, jotta siitä muodostuisi perusta päätöksentekoon ja johtamiseen. Tämän vuoksi yrityksen tai organisaation tulisi alkuvaiheessa miettiä ja päättää, mihin ja miksi Balanced Scorecard olisi sopivin väline. (Lumijärvi ym. 2003, 163.) Kun BSC-malli otetaan käyttöön esimerkiksi organisaatiossa, henkilöstön varhainen osallistaminen ja sitouttaminen edistää mallin käyttöönottoa. Ylimmän johdon lisäksi myös muut henkilöstöryhmät on hyvä saada mukaan. BSC-menetelmässä tähdätään juuri siihen, että koko henkilöstö yhdessä sitoutuu mallin käyttöönottoon. (Lumijärvi ym. 2003, 141.) ”BSC-ajattelussa sitoutumisella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden sisäis-

tämistä ja samaistumista organisaation arvoihin. Sitoutuminen näkyy tavoitteiden suuntaisina sisäistyneinä toimintatapoina ja toimintakulttuurina.” (Lumijärvi ym. 2003, 141.)

Jotta sitoutuminen saadaan aikaan, on vuoropuhelulla siinä suuri merkitys. Tämä vuorovaikutuksen edellytys tekee Balanced Scorecardista haastavan johtamistavan. Haasteet syntyvät kun tavoitteita sisäistetään ja juuri sen saavuttamiseen tarvitaan aktiivista vuoropuhelua. (Lumijärvi ym. 2003, 143–144.) Kun BSC-mallia luodaan tai uudistetaan, sen varhaisessa vaiheessa tarvitaan ylimmän johdon sitoutuneisuutta. Tällä tavalla tarvittavat resurssit saadaan käyttöön. (Lumijärvi ym. 2003, 146.)

2.2.3 Balanced Scorecardin luominen

Yrityksen tai organisaation strategia ja visio ovat lähtökohtana Balanced Scorecardille. Tärkeintä on, mitkä mittarit ja tavoitteet valitaan kun strategian ja vision toteutumista seurataan. Balanced Scorecard keskittyy niiden mittareiden valintaan ja parantamiseen, mitkä kuvaavat parhaiten neljää näkökulmaa. Valittujen mittareiden tulisi olla ulkoisia ja sisäisiä, tulevaisuuteen ja menneisyyteen liittyviä, rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä sekä lyhyeen ja pitkään tähtäimeen liittyviä. Eri mittareiden ja näkökulmien tulisi olla tasapainossa keskenään. Mittareilla on myös olemassa syy-seuraussuhteita ja niihin tulisi kiinnittää huomiota kun mittareita valitaan. (Määttä ym. 2002, 22–24.)



Kuvio 4. Syistä seuraukseen eli pääoman tuottoon. (Määttä ym. 2002, 24.)

Kun Balanced Scorecardia laaditaan, oleellisin lähtökohta on se, että visio ja strategia muunnetaan konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi. Ne eivät kuitenkaan ole vain hetkellisiä, yksittäistarkoitusta varten kehitettyjä mittareita, vaan niillä pitäisi olla suora yhteys organisaation tai yrityksen strategiaan ja visioon. Strategiaa ja sen toiminnallistamista johdetaan prosessien kautta. Balanced Scorecardin ollessa strategisen johtamisen väline, siihen kuuluu neljä keskeistä prosessia: 1) strategian ja vision selkiyttäminen, 2) strategisten tavoitteiden viestittäminen, 3) tavoitteen asettaminen, suunnittelu ja strategisten aloitteiden kohdentaminen sekä 4) strategisen oppimisen ja palautteen painottaminen. (Määttä ym. 2002, 25.)

1) Strategian ja vision selkiyttäminen patistaa johtoa hiomaan ja täsmentämään näkemyksiään, jotta saavutettaisiin yhteinen ymmärryksen taso. Kun tavoitteet ovat yksinkertaisia ja selkeitä, niiden toteutumisen eteen on helpompaa ja mielekkäämpää tehdä työtä. Strategiat ja visiot kuuluvat yrityksen tai organisaation johdon vastuualueeseen. 2) Strategisten tavoitteiden viestittämisessä tarkoituksena on, että kaikki yrityksen tai organisaation työntekijät saavat tietoa strategisista tavoitteista. Tiedottaminen voi tapahtua eri väyliä pitkin, esimerkiksi sähköpostitse tai ilmoitustaulun kautta. Kun yksittäiset työntekijät ovat sitoutuneet yhteiseen strategiaan, pitkällä ajanjaksolla niin yksittäisen työntekijän kuin kokonaisen osaston/yksikön toimenpiteistä muodostuu strategian suuntaisia. 3)

Tavoitteen asettamisessa, suunnittelussa ja strategisten aloitteiden kohdentamisessa Balanced Scorecardista voidaan ajatella olevan suurin hyöty silloin, kun sitä käytetään muutoksen prosessissa. Balanced Scorecard tarjoaa väylän, joka mahdollistaa esimerkiksi organisaation strategisen suunnittelun ja vuosittaisen budjetinlaadintaprosessin. 4) Strategisen oppimisen ja palautteen painottamisessa BSC-mittaristo mahdollistaa olemassaolollaan raportointi- ja seurantajärjestelmän, joka puolestaan mahdollistaa sen, että strategiaa opitaan ja päivitetään sekä sen toteutumista arvioidaan. Balanced Scorecard on nimenomaan väline strategia toteuttamiseen eikä sen laadintaan. BSC-mittariston avulla strategiat ja visiot muokataan tavoitteiksi, jotka voidaan mitata. (Määttä ym. 2002, 26.)

Balanced Scorecardilla on mahdollisuus viestittää organisaation strategiaa tarinan tai kertomuksen muodossa (Määttä 2000, 37). Kun organisaatio luo omaa strategista viitekehystään, siihen liittyvien näkökulmien tulisi olla selkeitä ja konkreettisesti organisaation ja työyhteisön omia. Balanced Scorecard voidaan ymmärtää strategisena viitekehystenä, joka on alussa ”tabula rasa”, eli tyhjä taulu. Tähän tyhjään tauluun voisi ammentaa jokaisen organisaatiossa työskentelevän elämäkokemukset, koulutuksen, näkemykset sekä ammatillisen osaamisen. (Määttä 2000, 72.)

2.2.4 Balanced Scorecardin käyttö

”Balanced Scorecardin sisältämän mittariston on ajateltu antavan erityisesti ylimmälle johdolle jäsentyneen ja fokusoidun kuvan organisaation menestymisen moniulotteisesta ja -mutkaisesta kokonaisuudesta” (Määttä 2000, 105). Balanced Scorecard on mittaristona laajempi kuin esimerkiksi pelkkä talousmittari. Balanced Scorecard kannustaa aktiiviseen vuoropuheluun organisaation eri tahot, sillä itse mittariston luominen on mahdotonta ilman sekä johdon että työntekijöiden panosta. Organisaatioiden välillä on eroja siinä, miten ylin johto on suunnitellut seuraavansa strategiaa ja siinä käytettäviä mittareita. Eroja löytyy myös tavassa, kuinka suurella panoksella ylin johto on sitoutuneena mittareiden

määrittämisessä ja valinnassa sekä mistä näkökulmista ja millä aikavälillä niitä päivitetään sekä arvioidaan. Voidaan ajatella, että ne organisaatiot jotka panostavat mittaamiseen, ovat enemmän menestyksekkäämpiä kuin muut. Ymmärrettävät mittarit, joihin kuuluu rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit, operatiivisten ja strategisten mittareiden yhdistäminen, tulokorttien päivittäminen tietyin ajanjaksoin sekä mittareista viestittäminen ymmärrettävästi työntekijöille varmistavat organisaation menestymisen. (Määttä 2000, 105–106.)

Balanced Scorecard houkuttelee jatkuvasti ajattelemaan eteenpäin ja etenkin neljän eri näkökulman välisiä suhteita tulisi puntaroida aktiivisesti. Pelkästään se, että neljä eri näkökulmaa on koottuna mittaristoon, ei vielä takaa sen toimivuutta. Organisaation työntekijöiden on uskottava siihen, että mittaristo toimii ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Vaikka jotkin tietyt tavoitteet vaikuttaisivat mahdolltomilta saavuttaa tiettyinä ajanjaksona, on priorisoitava mitkä ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiä saavuttaa ja niihin panostetaan. Yksi tasapainotetun mittariston avaintehtävistä on saada koko organisaatio keskustelemaan strategiasta, sen tavoitteista ja laaditusta visiosta. On myös aina mahdollista, että yksittäinen yritys tai organisaatio luo Balanced Scorecardille oman, sopivamman nimen. (Olve, Roy & Wetter 1998, 228–230.)

Tasapainotettua mittaristoa luotaessa organisaatioon, olisi sen kehittelyyn hyvä olla olemassa oma työryhmänsä. Oleellista olisi, että kaikki tasot organisaatiossa olisivat edustettuina. Yksi mittariston tehtävä on tarjota organisaatiosta tai yrityksestä kokonaisvaltainen ja eheä kuva ulkomaailmaan. Tarkoituksena on, että Balanced Scorecardista tulisi pysyvä käytäntö, eikä se jäisi vain yhdeksi kokeiluksi. Aina on mahdollista, että mittariston luomista ja käyttöönottoa kokeillaan ensin yhdessä organisaation osassa, josta kaikki työntekijät ovat siinä mukana. Kokeilusta saadut hyödyt ja haitat käsitellään perusteellisesti, ennen kuin mittaristo otetaan käyttöön koko organisaatiossa. Tällainen toteutusmalli saattaa parhaimmillaan herättää luottamusta työntekijöissä, koska kokeilusta kuullaan kokeiluryhmässä olleilta työtovereilta, eikä suoraan johtoportaasta. (Olve ym. 1998, 230–231.)

Tavoitteita on asetettava eri mittareille ja niiden on oltava samoilla linjoilla strategiaan ja visioon nähden. Tavoitteiden on kannattavaa olla lyhyen ja pitkän

aikavälin tavoitteita. Lyhyt aika tarkoittaa esimerkiksi 3-18 kuukautta ja pitkä aika 2-5 vuotta. Tavoitteita täytyy mitata säännöllisin väliajoin. Muutenkin aktiivinen seuranta, liittyen strategiaan ja visioon on oleellista yrityksen tai organisaation kilpailukyvyn turvaamiseksi. On otettava huomioon, että tasapainotettu mittaristo ei ole paikoillaan pysyvä, jämähtänyt malli, vaan se on valmis muuttamaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet tehokkaammin. (Olve ym. 1998, 232–234.) Balanced Scorecard tuottaa sellaista yksityiskohtaista tietoa, mitä muut mittaristot eivät pystyisi tuottamaan. Yksityiskohtaisten tietojen avulla yritys tai organisaatio kykenee ylläpitämään strategiaansa ja saavuttaa menestystä. Lisäksi vuorovaikutus ja tiedottaminen auttavat sisäistämään strategiaa, jolloin strategian toteuttamisvaiheessa, se ei ole kenellekään epäselvää. (Kaplan & Norton 2007, 10–13.)

2.2.5 Balanced Scorecard kunnallisessa hallinnossa

Tasapainotetussa mittaristossa henkilöstön osaaminen takaa yritykselle tai organisaatiolle jatkuvuutta varmalla pohjalla (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 28). Kunnallinen työskentely-ympäristö on vaativampaa tasapainotetulle mittaristolle kuin yrityspohjainen ympäristö. Tällöin onnistumisia arvioidaan palvelujen käyttäjien, yhteiskunnan tai päätöksentekijöiden kantilta. Kunnallisella puolella missio syntyy niistä tarpeista, joita kuntalaisilla on ja palvelut on rahoitettu verotuloilla. Kunnallisissa palveluissa on toimittava viranomaisten säädösten mukaan ja palveluiden on noudatettava lakia sekä tasa-arvoa. Asiat on tehtävä oikein sekä niiden hoitamiseen on käytettävä hyväksyttyjä välineitä ja keinoja. Kunnallisella puolella tasapainotettu mittaristo työstetään arvoista joita kunnan palvelutoiminnalla on sekä strategioista, jotka on laadittu niiden pohjalta. Kun mittaristoa muodostetaan, oleellisiksi seikoiksi nousevat sujuva yhteistyö työntekijöiden, johdon, palvelun käyttäjien sekä lautakuntien ja valtuustojen kesken. Mittariston on ehdottoman tärkeää olla sellainen, mihin henkilöstön on helppoa ja mieleistä sitoutua. (Niiranen ym. 2005, 28–30.)

BSC-mallissa painotetaan erilaisten näkökulmien tasapainottamista suhteessa niitä arvioiviin mittareihin. Mitä tahansa kunnallisella puolella päätetään mitata,

oleellista on, että tiedot mittauksista ja arvioinneista saavuttavat virkamiehet sekä päätöstentekijät. Tällä tavalla muutoksista tulee realistisesti mahdollisia. On myös syytä muistaa, että ratkaisut jotka tehdään tänään, vaikuttavat tulevaisuuteen. Kunnallisella sektorilla tulisi mittareissa korostua asiakaslähtöisyys ja missiolähtöisyys. Mittarimallin on sovelluttava julkiseen toimintaan ja demokratiin. Mittarimallin tarkoituksena olisi kuvata sitä, kuinka julkinen toiminta onnistuu asiakkaiden kannalta sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden perspektiivistä. (Niiranen ym. 2005, 30–31.)

Julkisen puolen työorganisaatioissa itse työntekijöille käsitteet strategia ja tasapainotettu mittaristo ovat vielä varsin vieraita. Lisäkoulutus aiheesta on laajalti tarpeellista. Työntekijät tuntevat paremmin omaa työtä koskevat strategiat ja visiot, mutta koko kuntaa käsittävät strategiat ja visiot ovat vieraita. Silloin kun työntekijä saa itse olla mukana luomassa esimerkiksi strategiaa, sillä on todellista vaikutusta omaan työhön. (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 65.)

Balanced Scorecard sopii erinomaisesti julkisen hallinnon puolelle, koska mittariston mukaan ainoastaan taloudellisten tulosten mittaaminen ei tuo esille menestymisen kannalta tärkeimpiä arvoja. Mittariston tarve on suurin sellaisissa organisaatioissa tai yrityksissä, joissa toiminta on suunniteltu pitkälle aikajaksolle, eikä tarvetta ”nopeaan voittoon” ole muodostunut. Esimerkiksi kunnissa, joissa on käytössä tilaaja-tuottajamalli, mittaristo soveltuu hyvin, sillä se pystyy palvelemaan sekä tilaajaa että tuottajaa. Mittariston avulla kyettäisiin mitoittamaan uudelleen työnvaativuuksia ja ennakoimaan konkreettisemmin odotuksia. Kuntien sisällä on yksinkertaisempaa ja nopeampaa järjestää esimerkiksi benchmarking-vierailuja toisiin yksikköihin, jolloin vertailua tapahtuu aktiivisesti ja mittaristo tukee tätä prosessia jatkuvasti. (Olve ym. 1998, 216, 218.)

2.3 Päivähoito valtakunnallisella tasolla

Suomalaisen lapsi- ja perhepolitiikan pääpainotusalueita ovat hyvät ja toimivat varhaiskasvatuspalvelut. Suomessa jokaisella perheellä, jossa on päivähoi-

toikäisiä lapsia, on subjektiivinen oikeus julkiseen päivähoitoon. Päivähoito on osa sosiaali- ja terveydenhuollon tuki- ja palvelujärjestelmää. Valtioneuvoston 28.2.2002 hyväksymä Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset kertoo päivähoidon olevan varhaiskasvatuksen pääasiallinen toimija ja esiopetuksen olevan sen yksi osa-alue. (Ikola-Norrbacka 2004, 23.) Varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa määritellään vanhemmat lapsensa ensisijaisiksi kasvattajiksi, yhteiskunnan tulee tukea vanhempia tässä tehtävässä (Haliseva-Lahtinen 2004, 27).

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Opetusministeriö ovat antaneet helmikuussa 2010 hallitukselle selvityksen koskien päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asemaa valtion hallinnossa. Selvityksessä kannatetaan päivähoidon hallinnon siirtämistä kokonaisuudessaan Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta Opetus- ja kulttuuriministeriöön. Hallinnonalan käsittely siirtyi kuitenkin vuodelle 2011. Vanha päivähoitolaki kaipasi myös uudistamista varhaiskasvatuslaiksi. (Repo 2010, 7.) Myös Häkkänen (2010) pohtii aihetta mielipidekirjoituksessaan Länsi-Savo-lehdessä: päivähoidon ollessa merkittävä ensiaskel lapsen koko kasvatus- ja opetustiellä ovat useat Suomen kunnat siirtäneet sen opetus- ja kasvatuspalveluksi, pois sosiaalipalveluista. Tällä siirrolla tavoitellaan entistä suurempaa synergiahyötyä, opetuksen ja kasvatuksen tavoitteiden sekä lapsen kehityksen korostamista. Päivähoidon siirtyminen hallinnollisesti yhteen perusopetuksen kanssa tuo etua koko järjestelmän kehittämislle ja hallinnolliselle ohjaamiselle. Tiiviimpi yhteistyö parantaa tiedonsiirtoa ja lähentää kasvatuspalveluiden ammattilaisia, josta on monenlaista hyötyä muun muassa täydennyskoulutuksia ajatellen. Lähitulevaisuudelta toivotaankin kuntien yhteneväisiä ja selkeitä linjauksia päivähoidon siirtymisestä opetustoimeen koko Suomen laajuisesti. (Häkkänen 2010)

Varhaiskasvatuksen päämääränä on lapsen tasapainoisen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistäminen. Tätä tavoitellaan lapsen vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten tiiviillä yhteistyöllä. Yhteiskunta on velvollinen tarjoamaan ja tukemaan varhaiskasvatuspalveluita, sekä valvomaan niiden toteutusta. Varhaiskasvatus pitää sisällään lapsen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden ja sen tulisi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa on tilaa lapsen mielikuvitukselle ja leikille. Varhaiskasvatusta järjestetään palveluissa,

joista keskeisimpiä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin toiminta. Näitä palveluja tarjoavat kunnat, yksityiset tahot, järjestöt sekä seurakunnat. (Stakes 2005, 11.) Päivähoidosta peritään maksu, joka määräytyy perheen tulotason, koon ja lapsen hoitoajan mukaan (Ikola-Norrbacka 2004, 23).

Varhaiskasvatuksen kehittämisen välineeksi on luotu valtakunnallisella tasolla varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Perusteet pitävät sisällään varhaiskasvatuksen pääperiaatteet sekä kehittämisalueet ja perusteiden avulla pyritään takaamaan varhaiskasvatuksen yhdenvertaisuus maanlaajuisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kautta voidaan kehittää myös varhaiskasvatuksen sisältöä ja laatua sekä lisätä kasvatushenkilöstön ammatillisuutta ja moniammatillista yhteistyötä lapsen parhaaksi. Kunnat voivat itse järjestää varhaiskasvatuspalvelut parhaalla katsomallaan tavalla. Onkin erinomaisen tärkeää, että kunnat määrittäisivät omat strategiset linjauksensa, jotka otettaisiin huomioon kuntakohtaisia varhaiskasvatussuunnitelmia luotaessa. (Stakes 2005, 7-8.)

Varhaiskasvatusta säädellään valtakunnallisilla ja kunnan sisäisillä asiakirjoilla. Valtakunnallinen ohjaus pitää sisällään lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait ja asetukset, valtakunnalliset varhaiskasvatuksen linjaukset, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä esiopetuksen suunnitelman perusteet. Kunnallisen ohjauksen piiriin kuuluvat kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat, kunnan ja/tai yksikön oma varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetussuunnitelma sekä lapsikohtainen lapsen varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetussuunnitelma. (Stakes 2005, 8-9.) Laki (36/1973) ja asetus 16.3.1973/239 lasten päivähoidosta, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000, perusopetuslaki (628/1998), laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 3.8.1992/734 sekä laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128 ovat lakeja ja asetuksia, jotka muun muassa säätelevät varhaiskasvatuksen järjestämistä Suomessa. (Finlex 2010.)

Varhaiskasvatuksen päätavoitteena on hyvinvoiva lapsi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi lapsen perustarpeista huolehditaan niin fyysisesti kuin emotionaalisesti-kin. Varhaiskasvatuksen osa-alueet: hoito, kasvatus ja opetus saavat erilaisia

painotuksia lapsen iän mukaan sekä erilaisia merkityksiä vaihtelevissa tilanteissa. (Stakes 2005, 15–16.)

2.3.1 Päivähoidon nykytilan kuvaus kaupungissa x

Kaupunki x on muuttovoittoinen, kasvava kaupunki ja asukkaita siellä on nykyhetkellä reilu 200 000 (Kaupungin x www-sivut). Kaupunkistrategiassa mainitaan, että kaupunki haluaa olla kehityksen edelläkävijä vastuullisuuden muistuen ja että elämä pyritään tekemään sujuvaksi, vaikka kyseessä onkin suurkaupunki (Kaupungin x Kaupunkistrategia 2010–2020, 11). Vuoteen 2020 saakka on arvioitu, että alle kouluikäisten lasten määrä tulee tasaisesti lisääntymään (Kaupungin x Palvelustrategia 2009, 8). Kaupungin x hyvinvointipalveluissa yhteisenä päämääränä on tulevaisuuden luominen tukemalla lasten ja nuorten kasvua ja oppimista. Esimerkiksi päiväkotinähdään yhteisönä, joka välittää lapsista ja henkilöstöstään ja on ihmisläheinen ja vastuullinen. Palvelut järjestetään lapsilähtöisesti ymmärtäen lapsen eri kehitysvaiheiden arvo. Lapsen yksilöllisyyttä ja lahjakkuutta korostetaan kaikessa toiminnassa. Kasvatuskumppanuus nähdään kaupungissa x tärkeänä perustana toiminnalle, ja sitä tuetaan avoimella vuorovaikutuksella ja yhteisymmärryksellä toiminnan tavoitteista. (Kaupungin x varhaiskasvatussuunnitelma 2007, 5-6.) Kaupungissa x päivähoito kuuluu perusopetuksen kanssa hyvinvointipalveluiden piiriin. (Kaupungin x varhaiskasvatussuunnitelma 2007, 3).

Kaupungissa x on olemassa eri alueita, joissa tuotetaan varhaiskasvatuspalveluja siten, että jokainen perhe saa tarvitsemansa palvelun sujuvasti. Varhaiskasvatus kuuluu yhtenä osana perusopetuksen ja päivähoidon muodostamaan tuotantokokonaisuuteen. Samaiseen kokonaisuuteen kuuluvat myös perusopetus, esiopetus, aamu- ja iltapäivätoiminta koululaisille sekä päivähoito. Tärkeimmät varhaiskasvatuspalvelut ovat perhepäivähoito, leikkitoiminta sekä päivähoito. Päivähoidossa toteutetaan esiopetusta, joka on perusopetuksen hallinnoimaa. Esimerkiksi leikkikerhot tarjoavat varhaiskasvatuspalveluja leikkitoiminnan muodossa. Kaupungilla x on olemassa oma varhaiskasvatussuunnitelmansa, joka perustuu valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Lisäksi jokaisella yksiköllä on oma suunnitelmansa ja yksiköissä työskentelevät kasvatta-

jatiimit tekevät suunnitelman varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. Jokaiselle lapselle laaditaan vuosittain oma, henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. (Kaupungin x varhaiskasvatussuunnitelma 2007, 3-4, 7.)

Kaupungissa x on ollut käytössä tilaaja-tuottajamalli muutamia vuosia (Kaupungin x www-sivut). Kyseisessä mallissa palveluiden järjestäminen on tilaajan vastuutehtävä. Tilaaja kantaa päävastuun palveluiden hankinnasta sekä palvelutarpeen kehityksen arvioinnista ja huolehtii myös kilpailuttamisesta, tilausten tekemisestä ja arvioinnista. Tuottaja päättää niiden palveluiden tuottamisesta, mitkä tilaajan kanssa on yhteisesti sovittu. Tuottajan päätehtävät on hallita niiden palveluiden tuotantoprosessit, mitkä tilaaja on tilannut. Tuottaja on vastuussa sekä asiakkaalle että tilaajalle palveluidensa laadusta. Tilaaja-tuottajamalli tarkoittaa sitä, että julkiset palvelut tuotetaan ja organisoidaan niin, että yksittäisen palvelun tuottajan ja tilaajan roolit on erotettu toisistaan. Esimerkiksi kunta voi toimia tilaajana ja kunnan oma organisaatio toimii tuottajana. Tilaajan ja tuottajan keskinäistä toimintaa ohjataan palvelusopimuksilla. (Kuopila 2007, 10–11.) Palvelusopimukset ovat tärkeimmät elementit jotka ohjaavat palvelujen hankkimista (Kaupungin x Kaupunkistrategia 2010–2020, 27). Palvelusopimukset ovat perustana tilaajan ja tuottajan sujuvalle yhteiselle työskentelylle (Kaupungin x Palvelustrategia 2009, 4).

Koska kaupungissa x on käytössä tilaaja-tuottaja malli, niiltä ilmestyvät myös omat strategiat: tilaajalta ilmestyy palvelustrategia ja tuottajalta tuotantostrategia. Palvelustrategia on asiakirja, joka hyväksytetään tilaajalautakunnilla. Palvelustrategiassa konkretisoituvat kaupunkistrategiassa esiintyvät tärkeimmät linjanvedot jokaisen lautakunnan osalta. Palvelustrategiassa selkeytyy myös se seikka, mistä tarvittavat palvelut hankitaan. Tilaajan vuosittaiset suunnitelmat sisältävät yksityiskohtaisemmat tiedot palvelustrategioiden tavoitteista. (Kaupungin x Kaupunkistrategia 2010–2020, 27.) Palvelustrategia, joka koskee lapsia ja nuoria, kertoo siitä millaisen tulevaisuuden halutaan olevan ja näyttää keinot millä sinne päästään (Kaupungin x Palvelustrategia 2009, 4).

Tuotantostrategia on liikelaitosten ja tuotantoalueiden strategisen johtamisen väline, joka hyväksytetään johtokunnissa. Menetelmät, joilla tuotantoa kehitetään ja palvelu- sekä kaupunkistrategian linjanvetoihin vastaan, löytyvät tuotan-

tostrategiasta. Tuottajan vuosittaisissa suunnitelmissa on tarkempaa tietoa siitä, miten tuotantostrategiaa ja palvelusopimuksia toteutetaan. (Kaupungin x Kaupunkistrategia 2010–2020, 27.) Tuotantostrategiassa kuvataan miten päivähoitoa sekä perusopetusta toteutetaan ja kehitetään. Tuotantostrategian tavoitteena on lapsen hyvä olo ja opetuksen sekä kasvatuksen laatu. Tuotantostrategia toteuttaa kaupunkistrategiaa ja palvelustrategiaa. (Kaupungin x Tuotantostrategia 2010–2016, 3.)

2.3.2 Päivähoidon nykytilan kuvaus kunnassa y

Kunta y on vireästi kasvava yli 20 000 asukkaan kunta suuren kaupungin lähellä. Päivähoitopalvelut on kunnassa y organisoitu sosiaali- ja terveystoimen alaisuuteen. (Kunnan y www-sivut.) Strategiassaan kunta y lupaa pyrkiä peruspalvelujen turvaamiseen ja niiden toimivuuteen asiakaslähtöisellä tavalla. Palveluiden järjestämisessä ollaan innovatiivisia ja joustavia sekä otetaan myös kuntalaisten äänet huomioon. Kasvavassa, etenkin lapsiperheiden suosiossa olevassa, kunnassa perhekeskeisyys on tärkeää. Tähän kaikkeen pyritään tasapainoisen talouden ja ammattitaitoisen, pysyvän sekä asiakaslähtöistä palvelukulttuuria toteuttavan henkilöstön turvin. Erillistä päivähoiton strategiaa ei kunnassa y ole. Päivähoito on otettu kunnan y kuntastrategiassa huomioon toimintaympäristöanalyysissä, jossa on kartoitettu tulevien vuosien kuntalaisten ikäjakaumaa ja palvelun tarvetta. Kunnan y 15 vuoden ennusteessa päivähoitoikäisten määrä kasvaa ja hoitopaikkojen tarve lisääntyy. (Kunnan y kuntastrategia 2010–2025.)

Kunnan y tarjoamat päivähoitomuodot ovat perhepäivähoito, päiväkotiryhmät (päiväkodin etäryhmät), ryhmäperhepäiväkoti sekä perhetuvat. Vuorohoitoa tarjotaan yhdessä päiväkodissa (ilta- ja viikonloppuhoito) ja yöhoidon tarve toteutetaan perhepäivähoidossa. Kunnalla y on kunnan yhteinen varhaiskasvatussuunnitelma, jonka pohjana on valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Jokaisella päivähoitoalueella on lisäksi omat aluekohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmansa ja jokaiselle lapselle tehdään vielä henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. (Kunnan y www-sivut.)

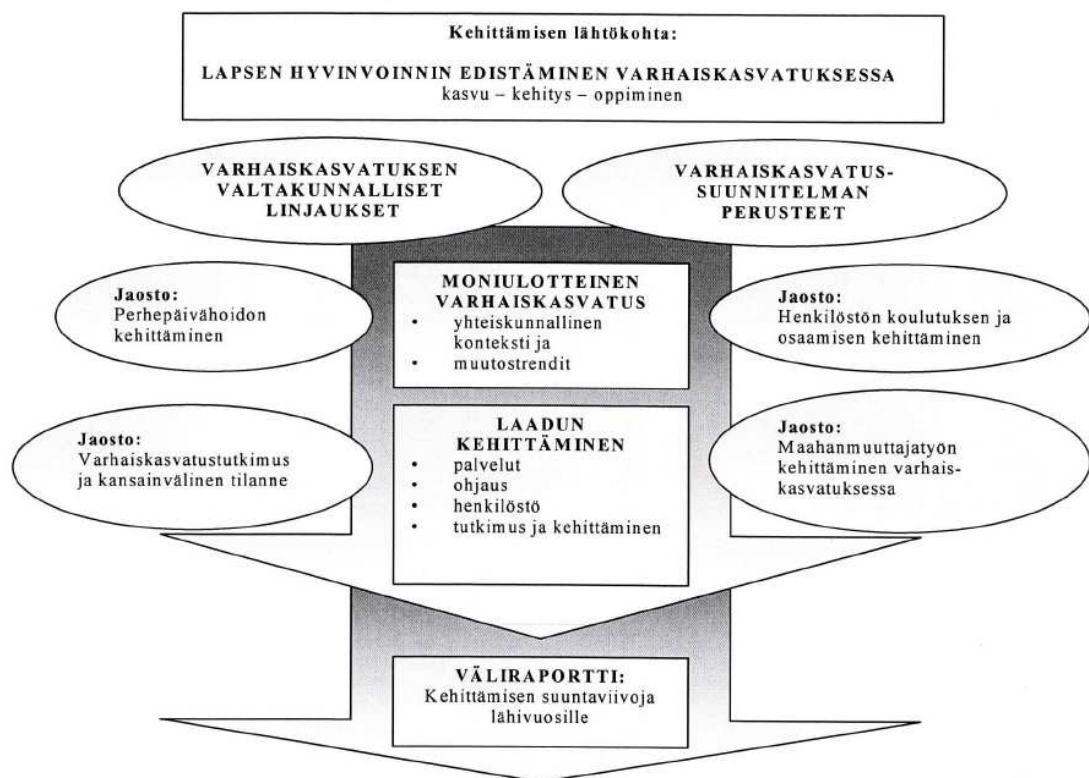
Kunnan y päivähoito pohjautuu lapsen hyvinvoinnin ja mahdollisimman suotuisan kasvun tukemiseen. Hyvä hoito, kasvatusta ja opetus nähdään kokonaisuutena, joiden avulla lapsi harjoittelee elämän taitoja turvallisessa ja tunteita sallivassa ilmapiirissä. (Kunnan y varhaiskasvatussuunnitelma 2005–2010, 18.) Kunnan y päivähoito on yhteinen arvopohja, joka määrittää päivähoitojen toimintakulttuuria ja, jonka mukaisilla periaatteilla jokainen yksikkö toimii. Yhteiset arvot rakentuvat kahden päälinjauksen ympärille. Nämä päälinjaukset ovat yhdessä eläminen sekä lapsen leikin arvostaminen ja tukeminen. Toimiva kasvatuskumppanuus perheiden kanssa luo perustan kaikelle toiminnalle. (Kunnan y varhaiskasvatussuunnitelma 2005–2010, 8.)

2.4 Päivähoidon tulevaisuuden näkymiä

Tänä päivänä varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämä edellyttää koko palvelujärjestelmältä ja sen toimijoilta nopeaa reagoitakykyä ja aloitteellisuutta tuleviin muutoksiin. Kehittämistoiminnan roolia on korostettava, jotta varhaiskasvatus kulkee tasavertaisena muiden sektoreiden rinnalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 61.) Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden visioinnissa yhdeksi tärkeimmäksi aiheeksi nousee lapsen kokonaisvaltainen hyvinvointi eri palveluissa varhaiskasvatuksen alueella. Toisena tärkeänä aiheena nähdään perheiden osallisuus ja lasten sekä perheiden monimuotoisten tarpeiden huomiointi suunnitellessa ja toteuttaessa varhaiskasvatuspalveluja. Kasvatuskumppanuus on vanhemmuuden tukemisen ydin varhaiskasvatuksessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 65.)

Kaste on sosiaali- ja terveydenhuollossa joka neljäs vuosi tehtävä kehittämisohjelma. Tällä strategisella, lakisääteisellä ohjausvälineellä luodaan sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet sekä mittarit, joilla näiden tavoitteiden toteutumista seurataan. Vuosien 2008–2011 Kaste-ohjelmassa yhtenä kolmesta suuresta tavoitteesta on nähty sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden saatavuuden, vaikuttavuuden ja laadun paraneminen sekä niiden erojen väheneminen alueellisesti Suomen sisällä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11–12.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön riittävyyteen ja hyvinvointiin sekä asianmukaiseen koulutukseen tulee kiinnittää huomiota. Varhaiskasvatuksen tutkimuksen ja kehittämisen asema tulee vakiinnuttaa sekä tutkimustuloksia hyödyntää entistä paremmin päätöksenteossa. Päivähoidon tulevaisuuden näkymissä varhaiskasvatuksen lainsäädäntöä uudistetaan esimerkiksi tukemaan lapsen tasapainoista ja kokonaisvaltaista kasvua ja kehitystä. Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä kaipaa selkeyttämistä ja tarkempaa vastuualueiden määrittelyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 65.)



Kuvio 5. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan vision rakentuminen ja viitekehys (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 64.)

2.5 Aikaisempia tutkimuksia

Päivi Huotari on tutkinut strategista osaamisen johtamista kuntien sosiaali- ja terveystoimessa 2009 valmistuneessa väitöskirjassaan. Hänen väitöskirjansa tutkimus koostuu neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksistä strategisesta osaamisen johtamisesta. (Huotari 2009, 3.) Huotari hakee

tutkimuksellaan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisen osaamisen johtamisen ydinalueista kunnallisella puolella, sen hallinnasta omassa esimiestyössä sekä strategisen osaamisen johtamisen kehittämistarpeita. Huotari pyrkii tutkimuksellaan luomaan mallin kuntien sosiaali- ja terveystoimialoille strategisesta osaamisen johtamisesta. Hän tuo esille myös johtamistoiminnan tärkeimpiä kehittämiskohteita. (Huotari 2009, 13.)

Huotarin tutkimuksesta selviää, että strategisen osaamisen johtaminen kulkee käsi kädessä strategisen johtamisen kanssa, osaamisen johtamista ei ole ilman strategista johtamista. Huotarin tutkimustuloksissa strategisen johtamisen nähdään pitävän sisällään muun muassa johdon vastuun ja sitoutumisen strategioihin, johdon oman strategisen osaamisen, vision ja strategian toiminnallistamisen sekä työntekijöiden osallistamisen tehtävään strategiatyöhön. (Huotari 2009, 119-124.) Huotarin tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että tutkittavat esimiehet hallitsevat osaamisen johtamisen hyvin, mutta puutteita löytyy muun muassa strategisessa suunnittelussa sekä muutosjohtamisessa. (Huotari 2009, 187-188.)

Pasi-Heikki Rannisto on myös tutkinut strategista johtamista 2005 valmistuneessa väitöskirjassaan. Hänen tutkimuksensa aihealue koostuu Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Ranniston tutkimuksen tehtävänä oli selvittää kohdekuntien strategiaproessit, strateginen johtaminen kunnanjohtajan kannalta sekä kunnanjohtajan rooli strategian käytäntöön viemisessä. Ranniston tutkimustehtävät oli jaettu osatehtäviin, joita olivat muun muassa kuntien strategiaprosessien muodostamisen tunnistaminen toimijoihin ja prosessin arvioiminen kunnanjohtajan kannalta, selvittää kunnanjohtajien toimintatapoja strategioiden toiminnallistamisessa sekä luoda yhtenäinen malli strategiselle johtamiselle havaintojen pohjalta. Rannisto toteutti tutkimuksensa lähestymällä valittujen kuntien strategista johtamista aiempien tutkimusten sekä lähdekirjallisuuden käsitteiden avulla. Hän loi kuvauksen strategisen johtamisen kehityksen vaiheista sekä arvioi kohde-

kuntien strategiaprosesseista ja kunnanjohtajien johtamiskäytännöistä keräämäänsä tutkimusaineistoa lähdeaineiston valossa. (Rannisto 2005, 18.)

Ranniston tutkimuksessa käy ilmi, että kunnanjohtajien strateginen johtaminen ja sen käytännöt ovat paljolti kiinni kunnanjohtajan persoonasta ja hänen omista mieltymyksistään. (Rannisto 2005, 178.) Tutkittavissa kunnissa strategiaprosessi nähdään välttämättömänä toimenä, talousarvioprosessin yhtenä osalueena. Luodut strategiat ovat suurelta osin kauniita sanoja, kirjoitettua tekstiä, joiden toteutusta kunnanjohtajat eivät valvo, vaan toteutus jää nojaamaan yksiköiden omaan aktiivisuuteen. (Rannisto 2005, 171-172.) Ranniston tutkimuksen tulokset näyttävät, että henkilöstön osallistuminen strategioiden luomiseen on tutkittavissa kunnissa vähäistä. Strategiatyöhön osallistuu pääosin vain ylin vi-
ranhaltijajohto, joka vaikeuttaa myös strategioiden toiminnallistamista. Strategi-
oista keskusteleminen on suuressa osassa tutkittavia kuntia myös minimaalista. (Rannisto 2005, 173-175.)

Virpi Koivisto ja Satu Mäkinen ovat tutkineet vuonna 2010 valmistuneessa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään, mitä ovat nykyhetken haasteet johtamisessa ja niitä on tarkasteltu Balanced Scorecardin neljän näkökulman kautta. Lisäksi nykyhetken haasteita on verrattu tulevaisuuden haasteisiin. Ylemmän tutkinnon opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kehittää johtajakoulutusta sekä saattaa johtamisen tulevaisuus nykyhetkeen. Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Opinnäytetyö on ollut sekä laadullinen että määrällinen. (Koivisto & Mäkinen 2010, 5-6.) Kyselytutkimus toteutettiin 25:lle Pirkanmaan ammattikorkeakoulusta sosiaali- ja terveystalouden johtamisen erikoistumisopinnoista valmistuneelle. Teemahaastattelut pidettiin kahdelle sosiaalialan johtajalle ja kahdelle terveystalouden johtajalle. (Koivisto & Mäkinen 2010, 38.) Opinnäytetyön tutkimusosion keskeisiä tuloksia ovat muun muassa ne, että organisaatiossa tulee olla selkeä strategia ja visio ja tulevaisuutta on suunniteltava systemaattisesti. Jotta organisaatio säilyttää kilpailukykyänsä, on asiakastyytyväisyyteen panostettava ja sitä on mitattava. Tutkimuksen keskeisiin tuloksiin lukeutuvat myös ajatukset

taloudesta ja sen vaikutuksesta johtamistyöhön, työhyvinvointi, asiakkaiden koostumus, prosessit sekä kilpailu pätevästä henkilöstöstä. Tavalla, millä organisaatiota johdetaan, on valtava merkitys sille, miten organisaatio menestyy strategiassaan ja millaiseksi sen tulevaisuus muodostuu. (Koivisto & Mäkinen 2010, 85–86.)

Vesa Kiljunen on tutkinut vuonna 2009 valmistuneessa opinnäytetyössään tasapainotettua mittaristoa julkishallinnossa, erityisesti Savonlinnan kaupungin teknisellä toimialalla. Kyseisen opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tutkia tasapainotettua mittaristoa esimiestyön sekä julkishallinnon johtamisen näkökulmista ja siihen pohjautuvaa tavoiteohjausjärjestelmää ja sen käyttöönottoa. (Kiljunen 2009, 1-2.) Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet kymmenen Savonlinnan kaupungin teknisellä toimialalla työskentelevää esimiestä. Opinnäytetyö on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. (Kiljunen 2009, 21–22.) Opinnäytetyön oleellisimpia tutkimustuloksia ovat esimerkiksi ne, että tavoiteohjausjärjestelmä on lisännyt runsaasti erityisesti hallinnon raportointia ja yksittäisiä työtehtäviä. Haastatellut kokivat myös, että tavoiteohjausjärjestelmä kaipaasi lisäkehittämistä ja enemmän henkilöstön sitouttamista, jotta se toimisi paremmin. Toisaalta epävarmuutta toi ajatus siitä, että tavoiteohjausjärjestelmä unohdetaan muutamassa vuodessa ja jokin uusi käytäntö tulee tilalle, jolloin suuri työ ja oppiminen ovat olleet turhaa. (Kiljunen 2009, 27–29.) Tärkeäksi seikaksi nousee se, että laadittaessa esimerkiksi tavoiteohjausjärjestelmästä tuloskorttia, sen tulisi kuvata olemassa olevaa strategiaa, sen päämäärää ja toteutumista (Kiljunen 2009, 31).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa päivähoiton tulevaisuuden näkymiä ja niiden mukanaan tuomia haasteita johtamiselle. Tarkoituksena on helpottaa ja selkeyttää päivähoiton johtamistyötä sekä strategian toiminnallistamista.

Opinnäytetyötä on lähdetty työstämään, koska on havaittu, että päivähoiton alueella strategiatyö on melko nuorta tai se puuttuu kokonaan. Päivähoitossa tehtävä strategiatyö saattaa jäädä vain käsitteiksi, eikä strategioiden toteutumisessa päästä käytännön työn tasolle. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda esimerkkimalli päivähoiton esimiehille, jonka avulla minkä tahansa kaupungin tai kunnan päivähoiton strategian voi toiminnallistaa käytännön tasolle, jokaiselle työntekijälle ymmärrettävään muotoon. Tällä tavoin tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen on selkeämpää ja helpompaa esimiesten ja työntekijöiden kesken. Opinnäytetyön kehittämisosiossa on esimerkki strategian toiminnallistamisesta Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston muodossa. Kehittämisosio tulee opinnäytetyön liitteeksi. (Liite 1.)

Tutkimustehtävä on johdettu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ja se jakaantuu edelleen kahteen alaongelmaan:

I Minkälainen on päivähoiton tulevaisuus ja sen johtaminen suuren kaupungin ja keskikokoisen kunnan johtotason näkökulmasta?

1. Mitkä ovat päivähoiton ylemmän johdon ajatukset päivähoiton tulevaisuudesta?
2. Mitä ajatuksia päivähoiton tulevaisuus herättää johtamisen näkökulmasta katsottuna?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen ollessa laadullinen eli kvalitatiivinen tavoitteena on kuvata todellista elämää. Kokonaisvaltainen kohteen tutkiminen on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.) Tutkijan on syytä muistaa tutkimuksen pienten osien merkitys suuremmassa kokonaisuudessa, jotta itse tutkimuksen tarkoitus ei häviä (Neuman 1994, 320). Päämääränä on tosiasioiden löytäminen ja sen ymmärtäminen, että arvot vaikuttavat siihen, miten yritämme ymmärtää tutkittavia ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Laadullisessa tutkimuksessa käytetyt metodit pohjautuvat suurempiin metodologisiin kokonaisuuksiin, mutta näiden kokonaisuuksien historian tunteminen ei ole tarpeellista tutkimuksen toteutumiselle käytännön tasolla. Metodologisten kokonaisuuksien vaikutukset yksittäiseen tutkimukseen ja sen metodisiin ratkaisuihin ovat toissijaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 43.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun tärkein väline, koska vuorovaikutus keskusteluissa tutkittavien kanssa on luotettavampaa kuin mittausvälineillä (esimerkiksi erilaiset testit) suoritettu tiedonkeruu. Tutkija ei pysty vaikuttamaan siihen, mikä on oleellista aineistossa. Aineistoa tarkasteltaessa tavoitteena voi olla yllättävien asioiden paljastaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on käyttää tutkimusmenetelmiä, joissa tutkimuskohteiden mielipiteet tuodaan esille, kuten esimerkiksi teemahaastattelussa. Tässä tutkimustyyppissä kohdejoukko valitaan suunnitellusti ja vastaamaan tarkoitusta, ja jokaista kohdetta kohdellaan ainutlaatuisesti ja aineiston tulkinta tapahtuu siitä näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein suoria lainauksia, niillä saa vaihtelevuutta tekstiin. Suoria lainauksia tulee käyttää harkiten niin, että jokaisella lainauksella on oma tarkoituksensa tutkimuksen tulosten kannalta. (Alasuutari 1999, 295–296.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä ei ole tutkittavien suuri määrä, sillä yksikin haastattelu voi tuottaa useita sivuja tutkimusaineistoa. Esimerkiksi tilastolliset todennäköisyydet eivät ole sopivia aineistoja laadullisessa analyysissä. (Alasuutari 1999, 38–39.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kulku tapahtuu vapaammin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Olosuhteet vaikuttavat suunnitelmien toteutumiseen ja näin ollen tutkimuksen suunnitelmaa voi muuttaa tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Tämä tutkimus on laadullinen, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa ja kohderyhmä on tarkkaan valittu ja heitä on määrällisesti vähän (kuusi henkilöä). Laadullisessa tutkimuksessa tulee tutkittavien ääni parhaiten esiin ja on mahdollista saada luotettavia tuloksia tutkimushetkellä vallitsevasta todellisuudesta.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohdejoukko valitaan sen mukaan, että saadaan tutkimuksen kannalta riittävä ja tarpeellinen tieto. Tutkimuksen tarkoitus sanelee haastateltavien lukumäärän. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58.) Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat olleet yhteensä kuusi henkilöä. Kaupungin x haastateltavat koostuvat päivähoitoon ja sen hallinnon ylemmästä johdosta. Kunnan y haastateltavat muodostuvat kunnan, sosiaali- ja terveystalouden sekä päivähoitoon ylemmästä johdosta. Kyseiset henkilöt on valittu tutkimuksen kohderyhmäksi, koska heidän työnsä yksi osa-alue on strategian suunnittelu ja sen käyttö.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään tutkimushaastattelua, erityisesti teemahaastattelua. Teemahaastattelulomakkeen (Liite 2.) kysymykset on laadittu SWOT-analyysin nelikentästä: mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet ja Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta: oppiminen, talous, prosessit ja asiakas. Lisäksi johtamisen näkökulma on huomioitu lomakkeen kysymyksenasettelussa.

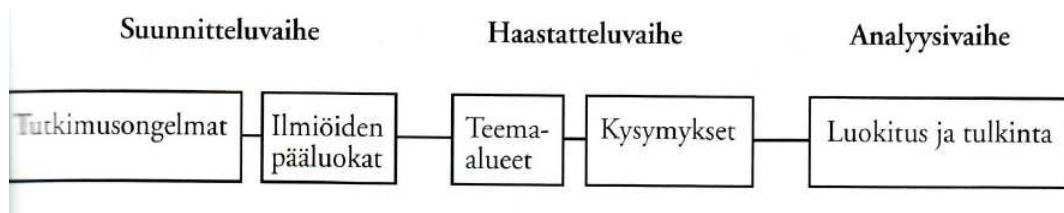
4.3.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on huolellisesti suunniteltua toimintaa, jolla on tietty päämäärähakuisuus. Yleensä haastattelu tapahtuu haastattelijan johdattamana. Haastattelu sisältää sekä kielellistä että ei-kielellistä kommunikaatiota. Sen avulla mielipiteet, ajatukset, tunteet, asenteet ja tiedot kulkeutuvat. Haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 25.) Haastattelussa ratkaisevaan asemaan nousee se, kuinka haastattelija pystyy tulkitsemaan haastateltavan vastaukset erilaisten merkitysmailmojen ja kulttuuristen tekijöiden vallitessa (Hirsjärvi ym. 2008, 202).

Tutkimushaastattelu pyrkii järjestelmälliseen tiedonhankintaan ja on tiedonhankintahaastattelun yksi muoto. Tutkimushaastattelussa haastattelijalla on olemassa etukäteen tietoa haastattelukohteesta. Haastattelijan tehtävä on motivoida haastateltavaa sekä huolehtia siitä, että motivaatio säilyy koko haastattelun ajan. Haastateltavalle on synnyttävä tunne, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksella. Yksi haastattelijan tehtävistä on syventyä pulmiin, joita haastateltava tuo esille. Haastattelijan tehtävänä ei kuitenkaan ole auttaa haastateltavaa pulmien selvittämisessä. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 27–28.) Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 1988, 28–29).

Teemahaastattelu tunnetaan yleisesti puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, koska haastattelun aihepiirit ovat etukäteen selvillä. Tyypillinen piirre teemahaastattelulle on se, että se kohdennetaan tarkoin valikoituihin teemoihin, joista on aikomus keskustella. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35–36.) Valikoidut teemat pohjautuvat tutkimuksen teoriaosaan eli siihen tietoon, mitä tutkittavasta aiheesta on jo olemassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelulla kerätään aineistoa, jonka avulla on mahdollista toteuttaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on tärkeää muistaa jo haastattelun suunnitteluvaiheessa, minkälaisia päätelmiä hänellä on tarkoitus aineistosta tehdä. Kun teemahaastattelurunkoa laaditaan, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan luodaan teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 40–41.)

Teemahaastattelua suunniteltaessa suunnittelun kulku jaetaan kolmeen osaan: 1) yleinen suunnittelu, jossa määritellään tutkittavat ongelmat ja tavoitteet, 2) konkreettisen haastattelutilanteen toteutumisen suunnittelu ja 3) haastattelun jälkeen tapahtuvan toiminnan hahmottaminen (Hirsjärvi & Hurme 1988, 39). Hirsjärvi ja Hurme (2009) ovat nimenneet edellä mainitut kolme vaihetta suunnitteluvaiheeksi, haastatteluvaiheeksi ja analyysivaiheeksi, josta selventävä kuvio seuraavassa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 67).



Kuvio 6. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 67.)

Teemahaastattelussa on mahdollista laajentaa keskustelua suunnitelluista teema-alueista, mikäli esimerkiksi haastateltava on erityisen innostunut syventämään käsiteltävää aihetta (Hirsjärvi & Hurme 1988, 42). Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, koska sitä käyttämällä avataan väylä haastateltavien laajalle asiantuntijuudelle koskien käsiteltäviä teemoja. Teemojen käyttäminen ei rajaa vastauksia niin suppealle alueelle kuin yksilöidyt kysymykset, vaan mahdollistaa haastateltaville vapaamuotoisemman kerronnan.

4.3.2 SWOT-analyysi

Paljon käytetty strategiатыön analyysimenetelmä on SWOT-analyysi. SWOT kirjainlyhenne juontaa englanninkielen sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats, jotka suomennettuna tarkoittavat vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamista. (Karlöf 2004, 51.) SWOT-analyysin käyttömahdollisuudet ovat laajat. Sen avulla voidaan arvioida esimerkiksi oman yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan tai jotain tiettyä tuotetta spesifisti. Mahdollista on myös kilpailevan tuotteen tai yrityksen kyvyn kartoittaminen. SWOT-analyysiä voi käyttää yksi henkilö tai se voidaan toteuttaa ryhmä-

työnä, tärkeintä on muistaa rajata arviointikohde hyvin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

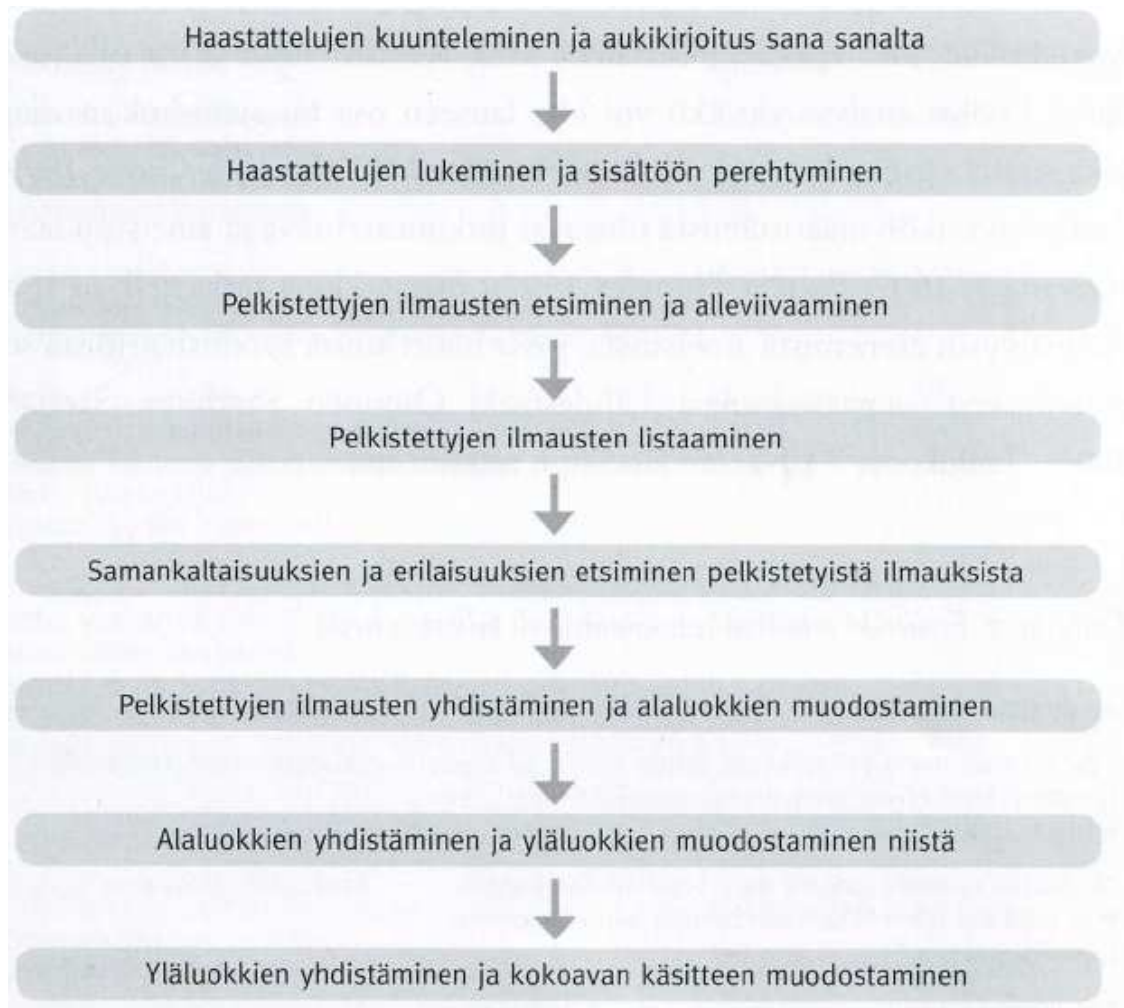
Tehdyn SWOT-analyysin kautta voi yritys saada vastauksia esimerkiksi siihen, miten olemassa olevia vahvuuksia voidaan paremmin hyödyntää, miten heikoudet käännetäänkin vahvuuksiksi tai miten välttää tulevia uhkia. Analyysin työstämisen tuloksena saadaan parhaimmillaan yritykselle toimintasuunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.) Kunnissa käytetään SWOT-analyysia erilaisen tiedon hankkimiseen erittäin yleisesti. Kerätyt tiedot ja tulokset muodostavat hyvän pohjan kunnan strategiselle suunnittelulle. Parhaita tuloksia SWOT antaa, kun sen tulokset on tarkoin pilkottu ja arvioitu ja arvioiden perusteella on määritetty tarvittavat toimenpiteet sekä jaettu vastuut toimenpiteiden toteuttamiselle. SWOT-analyysin avulla kuntaorganisaatio ja sen päätäntävaltaiset henkilöt pysyvät sekä kartalla vallitsevien olosuhteiden suhteen että osaavat varautua tulevaan. (Houni ym. 2002, 13.) Tässä tutkimuksessa on käytetty SWOT-analyysia, koska sen avulla on ollut mahdollista kartoittaa päivähoiton tulevaisuutta laajasti analyysin neljän näkökulman kautta. Kuten edellä on mainittu, sopii SWOT-analyysi hyvin kokonaisuuksien hahmottamiseen, joka on tässä työssä ensiarvoisen tärkeää.

4.4 Aineiston käsittely

Nauhoitettu tutkimusaineisto on tapana puhtaaksikirjoittaa, jota kutsutaan myös litteroinniksi. Litteroinnin yksityiskohtaisesta etenemisestä ei ole olemassa yhtä selkeää ohjetta. Litteroinnin kulku riippuu muun muassa tutkimustehtävästä. Litterointi on aikaa vievää, sillä aineisto puretaan sanasta sanaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138-140.) Litterointi on mahdollista tehdä koko saadusta aineistosta tai toisaalta teema-alueiden perusteella eli valikoiden. Ennen litteroinnin aloittamista on syytä olla tiedossa millaista analyysia aineistosta on tarkoitus tehdä. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineiston litterointia, sillä purkamalla aineisto sanasta sanaan varmistetaan sen objektiivinen siirtyminen analysointivaiheeseen.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on kommunikaation sisällön systemaattista tutkimusta. ”Sisällönanalyysin perinteinen sovellutusalue on ollut: Mitä joku on sanonut jollekin jossakin tilanteessa.” (Hietala 2009, 1.) Sisällönanalyysissa tarkoituksena on etsiä tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä toimitaan siten, että käsitteitä yhdistellään, jolloin saadaan tutkimustehtäviin vastaukset. Tulkinta ja päättely luovat perustan sisällönanalyysille. Tyypillistä sisällönanalyysille on, että tutkija yrittää ymmärtää tutkimuksen kohderyhmäänsä nimenomaan heidän näkökulmistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee loogisesti vaiheittain: 1) aluksi tehty haastattelut, esimerkiksi teemahaastattelut kuunnellaan tarkoin nauhalta ja ne kirjoitetaan, eli litteroidaan auki yksityiskohtaisesti, 2) haastattelumateriaaliin perehdytään tarkoin lukemalla sekä sen sisältöä tutkimalla, 3) etsitään alleviiva-ten pelkistettyjä ilmauksia, 4) luodaan lista pelkistetyistä ilmauksista, 5) etsitään kyseisistä ilmauksista erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia, 6) yhdistetään pelkistetyt ilmaukset ja muodostetaan alaluokkia, 7) yhdistetään alaluokkia ja luodaan niistä yläluokkia ja lopuksi 8) yhdistetään yläluokkia ja luodaan kokoava käsite. Seuraavassa vielä selkeyttävä kuvio, kuinka aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee.



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

4.5 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön aihevalinta alkoi hahmottua vuoden 2010 alussa. Aiheen varmistuttua keväällä 2010 perehtyminen kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin alkoi. Tässä prosessissa hyödynnettiin eri tietokantoja: Google Scholar, Tampereen Ammattikorkeakoulun Theseus – verkkotietokanta, Nelli-portaalin kautta VESA ja YSA. Hakusanoina käytettiin muun muassa: strateginen johtaminen, strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa, Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, tasapainotettu mittaristo julkisessa hallinnossa, päivähoiton strateginen johtaminen, päivähoiton tulevaisuus, sisällönanalyysi sekä teema-haastattelu. Kirjallisuudessa syvennyttiin strategiseen johtamiseen, Balanced

Scorecardiin eli tasapainotettuun mittaristoon sekä päivähoidon kuvauksiin ja sen tulevaisuuden näkymiin. Lisäksi perehdyttiin laadulliseen tutkimukseen ja sen menetelmiin.

Kesä-syyskuun 2010 aikana opinnäytetyön teoriaosuus saavutti kirjallisen ja jäsennetyn muodon. Tutkimukseen valittua kohderyhmää lähestyttiin syyskuussa 2010 sähköpostitse tiedustellen heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Kohderyhmän lupauduttua haastateltaviksi tarvittavat luvat anottiin ja saatiin syys-lokakuun 2010 aikana opinnäytetyön tekemisen mahdollistamiseksi. Lupien myönnyttyä haastateltaville lähetettiin marraskuun 2010 aikana teema-haastattelulomake lähetekirjeineen (Liite 3.) etukäteistutustumista varten, jonka jälkeen jokaisen kanssa sovittiin henkilökohtainen haastattelu-aika. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla marras-joulukuun 2010 aikana, ne kestivät 30–60 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta joulukuun 2010 aikana ja saadut vastaukset analysoitiin aluksi erikseen aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti tammi-helmikuun 2011 aikana. Maaliskuussa 2011 tuloksia tarkasteltiin yhdessä ja saadut tulokset kirjattiin teemoittain tulososioon. Sisällönanalyysin etenemisprosessista tehtiin yksi esimerkki, joka on opinnäytetyön liitteenä. (Liite 4.) Opinnäytetyön pohdintaosuus, johdanto, tiivistelmä suomeksi ja englanniksi sekä lopputarkastus tehtiin huhti-toukokuussa 2011. Opinnäytetyön pohjalta luotiin kehittämisosio toukokuussa 2011.

4.6 Tutkimuksen eettisyys

Todellisuuden kuvaaminen ja luotettavan tiedon tarjoaminen ovat tutkimuksen merkittävimpiä tehtäviä (Jokinen 2008, 243). Peruslähtökohdat eettisesti hyvälle tutkimukselle luodaan huolellisuudella, rehellisyydellä ja tarkkuudella kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimus tulee suunnitella ja toteuttaa tieteellisiä käytäntöjä noudattaen sekä muiden tutkijoiden saavutukset huomioiden. Tutkimuksessa käytetään sellaisia tutkimus-, arviointi- ja tiedonhankintamenetelmiä jotka täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja ovat eettisesti kestäviä. (Kuula 2006, 34–35.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suorat tunnisteet poiste-

taan aineistosta jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Aineiston anonymisoinnissa poistetaan tai muutetaan esimerkiksi henkilönimet, työpaikat ja asuinalueet. (Kuula 2006, 214.)

Tutkimukselle luo luotettavuutta koko valitun kohderyhmän osallistaminen tutkimukseen. Esimerkiksi nauhoitetun puheen kuuluvuus litterointivaiheessa ja litteroinnin sääntöjen noudattaminen vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan toteuttama selkeä ja yksityiskohtainen kerronta siitä, miten tutkimus on toteutettu. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, on hyvä kuvata totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Haastattelututkimuksessa kerrotaan esimerkiksi paikat, joissa aineiston kerääminen on tapahtunut. Samalla kerrotaan myös haastatteluihin kulunut aika, mahdolliset häiritsevät elementit sekä tutkijoiden tekemä arviointi tutkimustilanteesta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää omalta osaltaan suorat lainaukset tutkimustulosten selittämisen lomassa, jotka tekevät tekstistä samalla rikkaampaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 227–228.)

Tämän tutkimuksen eettisyyteen vaikuttaa teemahaastattelujen nauhoittaminen ja litterointi. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tekijät eivät anna omien ennakkokäsitystensä vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin ja se, että teemahaastattelujen kysymykset on määritelty niin, että ne vastaavat tutkimustehtävään. Tästä tutkimuksesta saadut tulokset avataan lukijalle selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Haastateltavilla on oikeus anonymiteettiin ja heidän antamansa vastaukset eivät ole nimettyjä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa on käytetty eettisesti oikeita tiedonhankintamenetelmiä asianmukaisin lähdemerkinnöin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Ajatukset päivähoidon tulevaisuudesta

5.1.1 Päivähoidon mahdollisuudet

Kysyttäessä päivähoiton tulevaisuuden mahdollisuuksista 10 vuoden aikajanelä, vastauksista nousi kolme pääteemaa: laatu ja kehittäminen, asiakkuus sekä yhteiskunnallisen tason asiat. Laadun ja kehittämisen kokonaisuudessa mahdollisuuksina nähtiin päivähoiton palvelujärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen sekä laadun jatkuva tarkkailu, arviointi ja parantaminen. Asiakkuuksien kokonaisuudessa tärkeinä mahdollisuuksina nähtiin asiakasryhmän kehitys ja asiakaspalvelu. Yhteiskunnallisen tason asioiden kohdalla valtakunnan tason ohjaus ja päivähoiton yhteiskunnallinen merkitys nousivat esiin vastauksissa.

Laadun ja kehittämisen kohdalla nousi esiin erilaisten hoitomuotojen kehittäminen, päivähoiton järjestäminen eri toimijoiden puolesta, seutukunnallinen yhteistyö ja palveluiden asiakaslähtöisyys. Erilaisiin hoitomuotoihin vastaajat ideoivat muun muassa monitoimikeskuksen, jossa saavutettaisiin synergiaetua kaikkien lasten palveluiden ollessa saman katon alla. Myös yritysten ja firmojen yhteydessä olevat päiväkodit, erikoistuvat eliittipäiväkodit sekä kevyempien hoitomuotojen lisääminen avoimien varhaiskasvatuspalveluiden muodossa nähtiin tulevaisuuden mahdollisuuksina. Tulevaisuudessa päivähoiton järjestäjätahoina kunnan rinnalla nähtiin yksityinen taho mukaan lukien yksityinen perhepäivähoito, kolmas sektori ja lapsen oma perhe tai suku. Lisääntyvän seutukunnallisen yhteistyön eduiksi kuvailtiin asiakaslähtöisyys, laatuerojen katoaminen, sekä suuremman organisaation tuoma tuki ja taloudellinen hyöty. Päivähoidon kehittämisen tärkeänä lähtökohtana nähtiin kilpailukykyisyyden lisääminen. Mahdollisuuksina koettiin myös päivähoiton pedagoginen kehittyminen sekä laadun paraneminen uuden, lapsen kehityksestä kertovan tiedon myötä. Asiakaslähtöisyyttä lisäisi palvelusetelin käyttöönotto päivähoidossa. Palvelusetelillä on tietty arvo, jolla perhe voi ostaa haluamaansa varhaiskasvatuspalvelua.

Asiakkuuteen kuuluva asiakasryhmän kehitys nousi esiin päivähoidon mahdollisuuksia kartoitettaessa. Se sisälsi päivähoidon kysynnän ja lasten määrän kehityksen lisäksi asiakaskunnan vaativuuden lisääntymisen. Asiakaspalvelun mahdollisuuksina nähtiin kasvatuskumppanuuden vahvistaminen, vanhemmille uusien verkostojen ja tuen tarjoaminen sekä tietoisuuden lisääminen eri palveluista.

Yhteiskunnallisen tason asioiden saralla korostettiin päivähoidon merkitystä ja säilymistä yhteiskunnallisena palveluna. Valtakunnan tason ohjauksen puolelta merkittäviksi seikoiksi muodostuivat subjektiivinen päivähoito-oikeus, taloustilanteen vaikutus, päivähoidon hallinnonalan muutos sekä päivähoitolaki ja sen uudistus. Tulevaisuuden mahdollisuutena nähdään subjektiivisen päivähoito-oikeuden osittainen rajoittaminen, jolla kevennettäisiin päivähoidon järjestämisen taakkaa. Hallinnonalan muutos mahdollistaisi esimerkiksi tehokkaamman varhaiskasvatuksen, tiedon liikkuvuuden lisääntymisen ja päivähoidossa olevan ammattitaidon siirtämisen koulun puolelle.

”Siinä mielessä en usko, että mikään poliittinen puolue rupee tekeen itsemurhaa sillä, etä se rupee ajaan niinku subjektiivista päivähoito-oikeutta alas. Mutta uskon, että sellasia muutoksia tulee, että silloin kun vanhempi tai vanhemmat on kotona eri syistä, sitten niin tän subjektiivisen päivähoito-oikeuden toteuttamiseen riittää se, että ei tarvi sellasta kokopäivähoitoa vaan siihen riittää niin sanotut kevyemmät hoitomuodot...tietysti vähän niinku yksilöllisesti harkiten, että varmaan sitten jotkut lastensuojelulapset on niitä, jotka tarvitsee sitä kokopäivähoitoa. Toisaalta taas siihenkin voidaan kehittää sellasia muotoja, että tota perheen selviämistä ei kauheesti auta se, että jos isä ja äiti on kotona ja laps viedään päivähoitoon ja sit laps haetaan päivähoidosta ja se elää sitä elämäänsä siellä, että jotenkinhan ne vanhemmat pitäis saada myöskin niinku mukaan siihen kasvatuskumppanuuteen.”

Edellä olevista vastauksista päivähoidon tulevaisuuden mahdollisuuksiin liittyen seutukunnallisen yhteistyön tärkeys sekä subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajoittaminen nousevat selkeästi kunnan y haastateltavien vastauksista. Muut

mahdollisuuksina koetut asiat, kuten erilaiset hoitomuodot, päivähoidon laadun kehittäminen, hallinnonalan muutos sekä päivähoitolaki ja sen uudistus, tulevat esille molempien, kunnan y ja kaupungin x, vastauksista.

5.1.2 Päivähoidon uhat

Päivähoidon uhista keskusteltaessa 10 vuoden aikajanaalla, samat kolme pääteemaa nousi vastauksista kuin mahdollisuuksien kohdalla: laatu ja kehittäminen, asiakkuus sekä yhteiskunnallisen tason asiat. Pääteemat sisälsivät lähes samat aihekokonaisuudet kuin mahdollisuuksissa. Ainoa ero aihekokonaisuuksissa oli, että yhteiskunnallisen tason asioissa haastateltavat toivat esiin vain valtakunnan tason ohjauksen, päivähoidon yhteiskunnallisen merkityksen jäädessä pois vastauksista.

Laadussa ja kehittämisessä uhkina nähtiin seutukunnallinen yhteistyö, perhepäivähoidon tulevaisuus sekä laadun kokonaisvaltainen heikkeneminen. Seutukunnallisen yhteistyön kohdalla uhkakuvan muodosti resurssien käytön tiukentuminen, pienten kuntien erityisyyden katoaminen sekä päätöksenteon joustamattomuus suurten kuntaliitosten myötä. Uhkana nähtiin perhepäivähoidon häviäminen tulevaisuudessa työn houkuttelemattomuuden vuoksi. Perhepäivähoidon häviäminen koettiin huonona asiana etenkin pienten lasten kohdalla, sillä lapsen kiintymyssuhde yhteen aikuiseen on perhepäivähoidossa vahvempi kuin isossa hoitoryhmässä. Laadun kokonaisvaltaisen heikkenemisen saralla uhkana koettiin koulutetun työvoiman puute työn taakan ja alhaisen palkkaustason takia.

”...pahin uhka on se, että me ei saada koulutettua työvoimaa, lähinnä nyt lastentarhanopettajia...oon paljonkin miettinyt sitä, että oliko siinä niinku joku väärä siirto kun se siirrettiin yliopistoihin, että ne niinku lähtee sieltä sitten tekemään lisäopintoja, niin ei ne päiväkoteihin tuu, koska siin on jo nää palkkauskustannukset ja tämmöset niin merkittävää osaa näyttele.”

Uhkana nähtiin lisäksi varhaiskasvatuksen kehityksen pysähtyminen. Suuret päivähoitoyksiköt ja ajatus 'lasten säilömisestä' heikentävät päivähoidon kokonaisvaltaista laatua ja sen kehittämistä.

”Eli jos ei nyt pysähdytä tähän tän pedagogiikan äärelle niin, niin se on uhkana että se, se ei päivähoito ei kehity, tai varhaiskasvatus ei kehity.”

Asiakkuuden kokonaisuuden uhkakuvaan kuuluivat lasten määrän kehitys, perheiden tilanteiden kehitys ja kasvatuksellisen toiminnan haasteet. Lasten määrän kehitys loi uhkaa päivähoidolle toisaalta väestön hallitsemattoman kasvun kautta, toisaalta taas lasten määrän vähenemisen kautta. Lasten määrää päivähoidossa nähtiin vähentävän poispäin suuntautuva muuttoliike ja voimakas työttömyys, joka johtaisi todennäköisesti kotihoidon lisääntymiseen. Uhkia päivähoidolle loi lisäksi vaativat asiakkaat, jotka jakautuvat kahteen ryhmään: tukea tarvitseviin ja itselleen kaikki palvelut vaativiin asiakkaisiin. Myös haastavat lapset ja lasten diagnosoimisesta johtuva luokittelu nähtiin ongelmana. Kasvatuksellisen toiminnan uhkiin lukeutui kasvatuskumppanuuden toteutumattomuus käytännön työssä, lapsilähtöisyyden puuttuminen toiminnan suunnittelussa sekä yksilöllisyyden hukkuminen ryhmäkasvatuksessa.

Yhteiskunnallisen tason asioissa uhkia loivat taloustilanne, päivähoitolaki ja sen uudistus, päivähoidon hallinnonalan muuttuminen, sekä valtionohjauksen kiristäminen. Tiukentuvan taloustilanteen nähtiin johtavan pahimmillaan julkisten palveluiden karsimiseen, resurssipulaan sekä ongelmiin toteuttaa lain määrittelemää subjektiivista päivähoito-oikeutta. Uhkaa päivähoidolle muodosti lisäksi epävarmuus päivähoitolain uudistuksen aikataulusta ja sisällöstä sekä se, että rajoitetaanko lakiuudistuksessa subjektiivista päivähoito-oikeutta.

”...se subjektiivinen oikeus on hyvä asia, mutta onks se sitten ihan kaikissa hetkissä...”

Päivähoidon hallinnonalan muuttumisessa uhkiksi koettiin yhteyden heikentyminen sosiaalipuoleen, koulunomaisuus, johtajien epävarmuus omasta ammatti-

roolista ja se, että kasvatuskumppanuuteen ei koulun puolella anneta tarpeeksi aikaa.

Valtion ohjauksen kiristyminen ilmenee valtion tuen riittämättömyytenä.

”...yleensä kunnallistaloudessa ongelma näyttäs olevan niinku kautta Suomen, että ei kuntien rahat tahdo riittää, eikä valtio pysty siinä hirveesti tekeen, siis tukeen kuntia sen enempää kuin nykyäänkään. Näyttää olevan niin että ne keksii niinku uusia velvotteita koko ajan ja se on sillä lailla erikoinen asia, kun kaikissa hallitusohjelmissa on aina, että kunnille ei anneta uusia tehtäviä ilman vastaavaa resurssien lisäystä ja kuitenkin sitä tehdään sitten koko ajan.”

Päivähoidon tulevaisuuden uhissa asiakasryhmän kehitykseen sekä päivähoidon valtakunnan tason ohjaukseen liittyvät vastaukset esiintyivät samankaltaisina sekä kaupungin x että kunnan y haastatteluissa. Palvelujärjestelmän kehittämisen kohdalla vastaukset olivat muuten samankaltaisia, mutta erona nousi kunnan y haastateltavien huoli seutukunnallisen yhteistyön tuomista uhkista. Laadun ja asiakaspalvelun saralla kaupungin x haastateltavien vastauksista nousi esiin suurien hoitoyksiköiden mukanaan tuomat ongelmat, kuten lasten tasapäistäminen sekä ajattelutapa ´lasten säilömisestä`. Kunnan y haastateltavien vastauksista ilmeni huoli koulutetun työvoiman saatavuudesta tulevaisuudessa sekä valtion tuen riittämättömyydestä.

5.1.3 Päivähoidon vahvuudet

Päivähoidon vahvuuksia hahmoteltaessa 10 vuoden aikajanalla, nousivat edelleen samat pääteemat: laatu ja kehittäminen, asiakkuus sekä yhteiskunnallisen tason asiat. Aihekokonaisuudet olivat myös samat kuin mahdollisuuksissa, paitsi asiakasryhmän kehitys puuttui asiakkuuden kokonaisuudesta.

Laadun ja kehittämisen osiossa päivähoidon vahvuuksina koettiin verkostot sosiaalipuolelle, seutukunnallinen yhteistyö, päivähoidon tasa-arvoisuus asiakkail-

le, laatu ja se, että päivähoitoasetus määrittelee henkilökunnan. Sosiaalipuolelle omatut verkostot ja aktiivinen yhteistyö nähtiin päivähoidon vahvuutena ainakin niin kauan kunnes hallinnonalaan tulee mahdollinen muutos. Seutukunnallisen yhteistyön kohdalla vahvuudeksi nousi nykyistä suuremmat kokonaisuudet ja yhteiset resurssit. Yhtenä vahvuutena nähtiin lisäksi päivähoidon saatavuus ja tasa-arvoisuus kaikille asiakkaille. Haastateltavat määrittivät päivähoidon vahvuudeksi laadun, joka muodostuu joustavasta, strukturoidusta, virikkeellisestä ja monipuolisesta toiminnasta, jota toteuttavat aikuiset, joilla on aikaa. Vahvuutena koettiin vielä päivähoidon koulutettu ja moniammatillinen henkilökunta, jonka päivähoitoasetus määrittelee.

”Jos verrataan monia muita maita Euroopassakin, niin meillähän on ihan huipusti sillain määritelty, että ihmisillä pitää olla tietty koulutus, jonka ne omaa.”

Asiakkuuden kokonaisuuden kohdalla haastateltavat visioivat päivähoidon vahvuuksiksi kasvatuskumppanuuden, päivähoidon asiantuntijuuden sekä varhaisen puuttumisen. Päivähoidossa tehtävä tiivis yhteistyö lasten vanhempien kanssa, kasvatuskumppanuus, nähtiin oleellisena vahvuustekijänä. Päivähoidossa oleva asiantuntijuus koettiin vahvuutena, jota voisi hyödyntää laajemminkin yhteiskunnan tasolla tukemaan lapsiperheiden elämää. Merkittäväksi vahvuudeksi nousi lisäksi päivähoidossa mahdollistuva varhainen puuttuminen, johon lukeutuu ennaltaehkäisevän lastensuojelun ja puheeksi ottamisen näkökulma.

”...ja, että se varhainen puuttuminen on niinkun meidän semmonen juttu. Ja siis ihan kaikessa mahdollisessa, eli mä en tarkoita varhaisella puuttumisella ainoastaan sitä, että silloin kun on jotain ongelmia, vaan haluaisin, että puhutaan myös niistä lapsista, jotka on tosi fiksuja...”

Yhteiskunnallisen tason asioiden saralla päivähoidon vahvuuksina nähtiin päivähoitolaki ja sen uudistus, hallinnonalan muuttuminen sekä päivähoidon asema kunnan palveluna ja sen julkisuusarvo. Haastatteluissa tuli ilmi, että päivähoito on lainsäädännön kautta vahvoissa asemissa ja sen reunaehdot on määri-

teltty. Uuden, tulossa olevan, päivähoitolain toivottiin vahvistavan ja selkeyttävän päivähoidon toimintaan vaikuttavia reunaehtoja entisestään. Hallinnonalan mahdollisessa muuttumisessa tulevaisuudessa vahvuutena koettiin yhteisten resurssien hyödyntäminen opetuspuolen kanssa.

”...näen niinku tietysti sen vahvuutena, että jos seuraava hallitus uskaltaa tehdä sen lain. Jos se jää tekemättä ja sitten jos me mennään opetuspuolelle niin sit me ollaan aika villissä elämässä mukana...syyt on sielläkin ihan näitä samoja mitä mä sanoin äsken, että pelätään sitä, että se moniammatillinen työote jää ja yhteydet sosiaalitoimeen ja sitten sekin on tietysti semmonen käytännön asia, että siellä jouduttas niin paljon lakia tekemään uusiks, muitakin lakeja, jos me siirryttäis sinne opetukseen.”

Vahvuutena nähtiin myös päivähoidon julkisuusarvo ja sen aseman tärkeys kunnan palveluna:

” No varmaan se minkä just mainitsinkin, että päivähoito pysyy edelleen yhtenä tärkeimmistä niinkun kunnan palveluista ja toisaalta ainakin jos niinkun viitataan sen julkisuusarvon kannalta siis, että sitä tietenkin seurataan, kuntalaiset seuraa ja media seuraa, että miten sitä on niinkun hoidettu ja tästä näkökulmasta se on aika hyvässä asemassa ja syystäkin...”

Vahvuuksien kohdalla kaupungin x ja kunnan y vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Samankaltaisuutta vastauksissa esiintyi asiakaspalvelun kokonaisuudessa sekä laadun saralla. Yhteiskunnallisen tason asioiden kohdalla päivähoitolaki ja sen uudistus nousi molempien, kaupungin x sekä kunnan y, vastauksissa, mutta hallinnonalan muuttuminen sekä päivähoidon asema ja julkisuusarvo ilmenivät vain kunnan y vastauksissa. Palvelujärjestelmän kehittämisen vahvuudet: seutukunnallinen yhteistyö sekä verkostot sosiaalipuolelle tulivat esiin kunnan y haastateltavilta.

5.1.4 Päivähoidon heikkoudet

Kysyttäessä ajatuksia päivähoidon heikkouksista 10 vuoden aikajanaalla pääteemat: laatu ja kehittäminen, asiakkuus sekä yhteiskunnallisen tason asiat säilyivät yhä. Aihekokonaisuuksissa asiakkuuden kohdalla puuttui asiakaspalvelu, muutoin kokonaisuudet olivat samat kuin mahdollisuuksissa.

Laadun ja kehittämisen saralla päivähoidon heikkouksina nähtiin työvoimaan liittyvät asiat, päivähoidon laatutaso, tilojen puute sekä päiväkotien päätösvallan pieni rooli. Tulevaisuuden yhtenä heikkoutena päivähoidossa koettiin olevan työvoiman, erityisesti osaavan, saaminen. Päivähoidon laatutason kohdalla heikkoutta loivat tulevaisuuden taloudelliset paineet. Heikkoutena nähtiin myös päivähoitotilojen puute päivähoidon kysynnän mahdollisesti kasvaessa. Sen, jos päiväkodeille ei anneta tulevaisuudessa tarpeeksi valtaa ja vastuuta päättää toiminnan kehittämisen suunnista, koettiin olevan heikkous laadun ja palvelujärjestelmän kehittämisen kannalta.

Asiakkuuden kokonaisuuden kohdalla ainoaksi heikkoudeksi muodostui lasten määrän kehitys. Huolta herätti se, mitä tapahtuu päivähoidon järjestelmälle, jos lasten määrä dramaattisesti vähenee?

Talous, hallinnonalan muuttuminen, päivähoidon maine ja vetovoimaisuus sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen kuuluivat yhteiskunnallisen tason asioiden tulevaisuuden heikkouksiin. Talouden kehitys ja suhdanneherkyys vaikuttavat päivähoidon rooliin ja asemaan heikentävästi. Hallinnonalan muutoksen heikkouksiksi koettiin kasvatuksen, hoidon sekä substanssiosaamisen väheneminen, koulunomaisuus ja johtamisrakenteiden muutokset. Heikkoutena nähtiin myös päivähoidon oman äänen kuulumattomuus:

”...se on tietysti heikkous, että jos me ei saada omaa ääntä kuullaan siellä jos mennään sinne opetustoimeen...kyl mua niinku pelottaa se että meillä on nyt niinku tää educare-malli, jossa niinku hoito, kasvatus ja opetus linkittyy yhteen ja jos jotenkin sitten se muuttuukin opetukseen mentäessä niin, että se kasvatus ja hoito jää vähemmälle ja siellä niinku koko ajan tuijotetaan vaan sitä mitä se lapsi oppii ja

arvioidaan sitä kun meidän pitäis kuitenkin lapsi ottaa kokonaisuutena...”

Päivähoidon tulevaisuuden heikkouksiksi kuuluivat lisäksi päivähoidon maineen kyseenalaistaminen valtakunnan tason keskusteluissa. Päivähoitoa ei nähty tulevaisuudessa vetovoimaisena alana palkkaustason alhaisuuden vuoksi. Heikkoudeksi koettiin myös päivähoidon ammattilaisten vähäinen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun pienten lasten puolestapuhujina.

Heikkouksista puhuttaessa talous sekä osaavan työvoiman puuttuminen nousivat molempien, kaupungin x sekä kunnan y, haastateltavien vastauksista. Hallinnonalaan liittyvät heikkoudet, päivähoidon laatutaso, tilojen puute sekä päivähoidon maineen kyseenalaistaminen esiintyivät vain kunnan y vastauksissa. Kaupungin x haastateltavien vastauksista nousi huoli lasten määrän kehityksestä, päiväkotien päätösvallan pienestä roolista, päivähoidon vetovoimaisuudesta työpaikkana sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumattomuudesta.

5.1.5 Johtamisen näkökulma

Johtamisen näkökulmista keskusteltaessa, liittyen SWOT-analyysistä saatuihin vastauksiin, haastateltavien vastauksista nousi neljä pääteemaa: talous, johtajalta vaadittavat ominaisuudet, ylemmän tason ohjaus sekä organisaation toiminta ja kehittäminen. Talouden kokonaisuudessa korostuivat taloudellisuus omassa johtamisessa sekä taloudellisuuden korostaminen työntekijöille. Johtajalta vaadittavien ominaisuuksien kokonaisuuden loivat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja työn vaatimat ominaisuudet. Ylemmän tason ohjaukseen kuuluivat päivähoitoa määrittelevät lait ja asetukset sekä hallinnonala. Organisaation toiminnan ja kehittämisen kokonaisuus muodostui työntekijä-, asiakas- ja rakennetason asioista.

Talouden kokonaisuuden kohdalla taloudellisuus omassa johtamisessa tuli ilmi muun muassa siinä, että johtajan on oltava jatkuvasti tarkkana talouden ylläpidossa ja tehtävä oma työnsä mahdollisimman taloudellisesti. Hankinnoissa on

huomioitava kestävä kehitys. Taloutta tulee johtajan korostaa myös työntekijöilleen ja johtajan on seurattava asianmukaista työajan käyttöä ja loma-aikoja.

Johtajalta vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia olivat haastateltavien mukaan joustavuus, muutoshalukkuus, ideoivuus, luovuus, substanssiosaaminen ja yhteiskunnallinen tietoisuus. Lisäksi sinnikkyiden ja sitkeyden asioiden eteenpäin viennissä katsottiin olevan tärkeitä ominaisuuksia.

”Eli sellainen asenne, että ei meillä koskaan näin ole tehty, eikä tehdä nytkään niin se ei niinkun toimi, että se vaatii joustavuutta, muutoshalukkuutta, ideoivuutta ja luovuutta...”

Työn vaatimiin ominaisuuksiin lukeutuivat vastauksissa valmiuksien omaaminen eri tarpeisiin ja tilanteisiin, muutoksessa mukana pysyminen nopeasti ja joustavasti, yhteiskunnallisen kehityksen, tietoisuuden ja keskustelun ylläpitäminen työpaikalla sekä yhteisöllisyyden ja positiivisen ilmapiirin luominen.

”Johtamisen keskeisin edellytys on seuraavan kymmenen vuoden aikana nähdä päivähoito yhteiskunnan yhtenä osana ja olla valppaana aina niissä muutoksissa mukana mitä ympärillä tapahtuu, eli päivähoidon johtamisen tulee elää kaikkien niitten muutosten mukana.”

Työ vaatii johtajalta myös tarvittavan tiedon ja osaamisen omaamista, ylläpitämistä ja kehittämistä toimivan organisaation rakentamiseksi. Johtajan on aistittava tulevaisuutta ja nähtävä kaukaisetkin mahdollisuudet:

”...johtajan täytyy koko ajan aistia sitä tulevaisuutta ja nähdä niinkun sinne ne eri mahdollisuudet kauaskin ja täytyy olla kyky verkottua...ei pahitteeksi olisi sekään, että johtaja hiukan enemmän osallistuu kuin vain omaan alaansa, että se on aina ajatuksia lisäävää. Ei kaikista tarvi poliitikkoja tulla, mutta pitää itsensä tavalla tai toisella ajan tasalla.”

Johtajalta vaaditaan henkilöstöjohtamisen lisäksi myös ammattijohtamisen näkökulma ja johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Johtajalta vaaditaan

kykyä sitouttaa eri toimijat yhteisen vision taakse. Johtamista tarvitaan siihen, että toiminta tapahtuu:

”Elikä toimintahan ei liikahda mihinkään ellei sitä johdeta.”

Ylemmän tason ohjauksen kokonaisuudessa johtajalta vaadittiin haastateltavien mukaan lakien noudattamista. Johtamisen on muututtava lain ja asetusten muuttuessa. Päivähoidon johtaminen kohtaa muutoksia myös seutukunnallisen yhteistyön myötä esimerkiksi kuntaliitoksissa. Haasteen johtamiselle luo se, minkä toimen alla päivähoito on. Hallinnonalan muutos tulevaisuudessa on valtakunnan päättäjien käsissä.

Organisaation toiminnan ja kehittämisen osiossa työntekijätason asioissa johtajan tehtävä oli haastateltavien mielestä rekrytoida oikeat ihmiset oikeille paikoille, perehdyttäminen ja päätösten perustelu, työntekijöiden työpanoksen joustava käyttäminen ja työntekijöiden osallistaminen organisaation kehittämiseen.

”...kyllä se on niinkun johtajan tehtäväkin siellä yksiköissä aina kun perustelee jonkun asian, niin perustelee sen kunnolla ja ymmärrettävästi...”

Asiakastason kohdalla johtajan on hyvä huomioida ensisijaisesti asiakaspalvelun tärkeys ja sujuvuus sekä asiakkaiden osallistaminen organisaation kehittämiseen. Rakennetasolla johtajan kuuluu luoda selkeä organisaatio, jossa vastuut on asianmukaisesti jaettu. Tulevaisuuden johtamisessa tiimiorientoituvuus ja tiimijohtajuus vahvistuvat. Johtajan on huolehdittava organisaation kilpailukykyisyydestä ja nähtävä päivähoito yhteiskunnan yhtenä osana.

Talouden kokonaisuuden kohdalla useimmat vastauksista tulivat kunnalta y, oman työn tekemistä taloudellisesti painottivat molemmat, kaupunki x sekä kunta y. Johtajalta vaadittavissa ominaisuuksissa kaupungin x ja kunnan y vastaukset olivat muutoin samankaltaisia, paitsi kunnan y vastauksissa korostui henkilöstöjohtamisen näkökulma. Ylemmän tason ohjaukseen liittyvissä vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä kaupungin x sekä kunnan y vastauksissa, poikkeuksena seutukunnallinen yhteistyö sekä hallinnonalan muutos, jotka tulivat esille

kunnan y vastauksissa. Organisaation toiminnassa ja kehittämisessä työntekijätasoon liittyvät vastaukset tulivat pääosin kunnalta y, työntekijöiden joustava käyttäminen nousi molempien, kaupungin x ja kunnan y, vastauksista. Asiakastason osiossa sekä kaupunki x että kunta y painottivat asiakaspalvelun sujuvuutta, asiakkaiden osallistamisen organisaation kehittämiseen näki kunta y tärkeänä. Rakennetason vastauksissa kaupunki x halusi johtajan näkevän päivähoiton yhteiskunnan yhtenä osana. Kunta y korosti selkeän organisaation merkitystä, jossa vastuut on jaettu asianmukaisella tavalla ja kilpailukykyisyydestä on huolehdittu. Tiimiorientoituvuus ja tiimijohtajuus ovat tulevaisuuden johtamisen vahvuuksia kaupungin x sekä kunnan y mielestä.

5.2 Strateginen suunnittelu

5.2.1 Oppimisen näkökulma

Seuraavaksi käsittelyssä oli päivähoiton tulevaisuuden visioinnin näkyminen organisaation tämän hetkisessä strategisessa suunnittelussa Balanced Scorecardin nelikenttäjaon mukaan. Oppimisen näkökulman osiossa muodostui kaksi pääteemaa: henkilöstön ja johdon oppiminen sekä työn kehittäminen ja suunnittelu.

Henkilöstön ja johdon oppimisen kokonaisuuteen lukeutui koulutettu henkilöstö, henkilöstölle tehtävät osaamis- ja ilmapiirikartoitukset, henkilöstön omaaloitteisuus omaehtoiisiin vapaapäivillä korvattaviin lisä- ja täydennyskoulutuksiin hakeutumisissa sekä mahdollisuus oppisopimuskoulutukseen. Organisaation johtaminen nähtiin keskeisenä tekijänä strategisessa suunnittelussa oppimisen näkökulmasta katsottuna.

”...kyllähän meidän täytyy niinkun osaamiseen kiinnittää huomiota ja nimenomaan siihen, että helpotetaan niitten perheitten elämää ja tota tarjotaan koulutusta siihen mihin sitä tarvitaan. Senhän takia täällä on nyt nuo osaamiskartoituksetkin ollu.”

Työn kehittämisen ja suunnittelun osioon kuului pitkän tähtäimen koulutus-suunnittelu, jossa huomioidaan osaamiskartoitukset, asiakkaiden tarpeet ja organisaation strategia. Organisaation sisällä olevaa osaamista tulisi hyödyntää, esimerkiksi kasvattajatiimit muodostuisivat siten, että osaamisen jakaminen mahdollistuu.

”Sitten tohon oppimisen näkökulmasta katsottuna vois ajatella sitä myöskin, että se osaaminen niinkun täällä organisaation sisällä liikkuu ainakin, että sehän on ilmasta.”

Oleelliseksi koettiin myös jatkuva toiminnan arviointi ja kehittäminen, kokeileva toiminta, uusien oppimisympäristöjen ja pedagogiikan rakentaminen sekä työn tekemisen vaikutusten näkeminen. Oppimisen kohdalla strategisen suunnittelun haluttiin olevan käytännönläheistä ja tähtäävän pitkälle.

Henkilöstön ja johdon oppimisessa koulutettu henkilöstö sekä johtamisen keskeisyys tulivat esiin kaupungin x ja kunnan y vastauksissa. Muut henkilöstön ja johdon oppimiseen liittyvät vastaukset tulivat kunnalta y. Työn kehittämisen ja suunnittelun kohdalla vastaukset olivat samankaltaisia kaupungilla x ja kunnalla y, paitsi kaupungin x vastauksista nousseet uusien oppimisympäristöjen ja pedagogiikan rakentaminen sekä työn vaikutusten näkeminen.

5.2.2 Talouden näkökulma

Talouden näkökulman kokonaisuudessa painottui kolme pääteemaa. Ne olivat henkilöstön taloudellisuus, taloudellinen tehokkuus sekä talouden tutkimus ja kehittäminen.

Henkilöstön taloudellisuudessa huomioitiin henkilöstöresurssien minimointi, henkilöstöä liikuteltiin tarpeen mukaan. Alueilla oli käytössä omat, vakituiset kiertävät sijaiset ja henkilöstöltä oli kerätty toiminnan järjeistämisen- ja säästöideoita. Taloudellisen tehokkuuden kohdalla tärkeitä asioita olivat korkeat käyttöasteet, tehokas organisaatio jossa tasapainoinen talous on nostettu keskeiseen

rooliin, pitkän tähtäimen suunnitelmat päiväkotien perustamisissa ja korjauksissa. Oleellisena koettiin lisäksi resurssien keskittäminen siirtymällä pienistä yksiköistä suurempiin, päivähoidon erilaiset tuotantotavat, kilpailutus sekä ajatus ylivuotisesta budjetoinnista.

”...meidän organisaation johtamisen niinku tapa on ollu viime vuosina juuri se, että kaikkien täytyy ymmärtää, että mitä mitä asiat maksaa ja mikä on tää talouden realiteetti...”

Talouden tutkimuksen ja kehittämisen osiossa talousasioiden ymmärtäminen nähtiin keskeisenä, talouden tuli olla luonteva osa strategista suunnittelua. Talousvertailut - ja tutkimukset koettiin hyödyllisenä keinona talouden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, päivähoidon sopeuttamisen taloudelliseen kokonaisuuteen ajateltiin olevan tärkeää. Haasteena taloudelliselle suunnittelulle nähtiin se, että liian tiukalle kiristetty talous ei ole järkevää pitkällä tähtäimellä sekä se, miten todentaa uusia kehitysideoita taloushallinnolle.

”...millä sen taloushallinnolle todennat, että tämä, tämä meidän hieno kehitysidea, että se on ihan oikeesti taloudellisesti kannattavaa, kun se näyttäytyy et me tarvitaan vaan nyt lisää rahaa.”

Henkilöstön taloudellisuudessa muut vastaukset tulivat kunnalta y, paitsi henkilöstöresurssien minimointi ja liikuttaminen tarpeen mukaan tulivat esiin sekä kaupungin x että kunnan y vastauksissa. Taloudellisen tehokkuuden kohdalla päivähoidon erilaiset tuotantotavat, kilpailutus ja ajatus ylivuotisesta budjetoinnista nousivat kaupungin x vastauksista, muut taloudelliseen tehokkuuteen liittyvät vastaukset tulivat kunnalta y. Talouden tutkimuksen ja kehittämisen osiossa vastaukset olivat pitkälti samankaltaisia, ainoina eroavaisuuksina olivat talouteen liittyvät huolet, joista liian tiukalle kiristetyn talouden järkevyys tuli kunnan y vastauksista ja uusien kehitysideoiden todentaminen taloushallinnolle kaupungin x vastauksista.

5.2.3 Prosessien näkökulma

Prosessien näkökulman kohdalla pääteemoja nousi myös kolme. Pääteemat olivat asiakkuuteen liittyvät asiat, työn selkeyttäminen sekä prosessin kulku suunnittelusta käytäntöön.

Asiakkuuteen liittyvien asioiden osiossa oleellisena koettiin asiakasprosessin kulun selkeys työntekijöille. Prosessit tulisi rakentaa siten, että palveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti. Työn selkeyttämisen kokonaisuuteen kuului ydin- ja osaprosessien selkeys, prosessien luomiseen tarvittavan työkalun käyttö, joka tuo yhdenmukaisuutta prosessikuvauksille. Prosessit ovat apuna silloin kun työtä tehdään suuremmassa verkostossa. Prosessin kulussa suunnittelusta käytäntöön korostui strategian toiminnallistaminen ja sen aito näkyminen toiminnassa. Tärkeänä nähtiin, että strategian toiminnallistaminen koskee kaikkia toimialoja ja, että työntekijät osallistuvat prosessien luomiseen.

”Sehän on tietysti selvää, että siis se on niin, että toiminnasta parhaiten perillä on ne jotka itte on mukana siinä palvelun tuotannossa. Ois kauheen tärkeätä että se menis niinkun mahdollisuuksien mukaan myös niin päin, että sieltä nousis asioita, jotka otetaan huomioon strategiassa, eikä vaan niinkun ylhäältä alaspäin valuttamalla.”

Prosessien näkökulman kokonaisuudessa suurin osa vastauksista saatiin kunnan y haastateltavilta. Vain asiakkuuden osiossa tullut vastaus prosessien rakentamisesta niin, että palveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti, oli lähtöisin niin kaupungin x kuin kunnan y vastauksista.

5.2.4 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa esille tulleet aiheteemat kulminoituivat kaikki laatuun. Ensimmäinen aiheteema oli laatu aikuisnäkökulmasta, toinen laatu lapsinäkökulmasta ja kolmas aiheteema laatu palvelunäkökulmasta.

Laatu aikuisnäkökulmasta sisälsi asiakaspalautteen saamisen, käsittelyn ja käytäntöön panon sekä asiakaskyselyjen toteuttamisen niin yksikkökohtaisesti kuin koko sektorin laajuisesti.

”Et hirveen paljon saa jos vaan ottaa niinkun onkeensa, niin asiakailta saa parannusehdotuksia ihan päivittäisissä keskusteluissa, että se on sitä asiakasnäkökulmaa mun mielestä.”

Kasvatuskumppanuus ja kentällä tapahtuva reaaliaikainen asiakaspalaute koettiin merkityksellisiksi. Lisäksi tulevaisuudessa siintävä seudullisen päivähoitosysteemin tuleminen mahdollistaisi asiakkaille enemmän valintoja.

”...ymmärretään ne asiakkaan taustat ja aina se ei tarkoita, että asiakas olisi aina oikeessa, mä en tarkoita sitä vaan, että asiakas nyt kumminkin niinku hänen täytyy olla osallisena siinä tilanteessa kaikin tavoin...sitähän se kasvatuskumppanuus tarkoittaa, että voidaan keskustella, kuunnella, kuulla ja keskustella, olla vuorovaikutuksessa keskenään ja ymmärtää sitä.”

Laatu lapsinäkökulmasta koostui jokaiselle lapselle tehtävästä yksilöllisestä varhaiskasvatussuunnitelmasta, lapsen aseman korostamisesta sekä hyvän päivähoitopäivän luomisesta lapselle. Laatu palvelunäkökulmasta piti sisällään peruspalvelujen järjestämisen asiakaslähtöisesti vastaamalla muuttuviin tarpeisiin ja luomalla uudenlaisia ratkaisuja. Laatu ei kuitenkaan vastaajien mielestä tarkoittanut sitä, että kaikki asiakkaan vaatima palvelu tarvitsisi asiakkaalle tarjota. Palvelunäkökulmaan kuului myös palvelujen tason säilyttäminen, varhainen puuttuminen sekä henkilöstön vahva osaaminen. Vastauksissa tuli ilmi kuntalaisten osallistaminen strategian luomiseen, mutta sen käytännön toteutus nähtiin usein hankalana.

Kokonaisuudessaan asiakasnäkökulman osiossa vastauksissa tuli esiin paljon samankaltaisuutta. Erona nousi kunnan y vastauksista ilmennyt seutukunnallisen päivähoitosysteemin tulevaisuus, palvelujen tason säilyttäminen, varhainen puuttuminen sekä kuntalaisten osallistaminen strategian luomiseen. Kaupungin x vastauksista nousi henkilöstön vahva osaaminen.

5.3 Yhteenveto tuloksista

Teemahaastatteluista saadut tulokset koottiin yhteenvedonomaaisesti taulukkomuotoon. Taulukossa on teemahaastattelun kysymysaiheet päivähoidon tulevaisuudesta 10 vuoden aikajanjalla sekä niistä nousseet pääteemat.

Teemahaastattelun kysymysaiheet	Pääteemat
Mahdollisuudet	<p>Laatu ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoidon palvelujärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen - laadun jatkuva tarkkailu, arviointi ja parantaminen <p>Asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakasryhmän kehitys - asiakaspalvelu <p>Yhteiskunnallisen tason asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - valtakunnan tason ohjaus - päivähoidon yhteiskunnallinen merkitys
Uhat	<p>Laatu ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoidon palvelujärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen - laadun jatkuva tarkkailu, arviointi ja parantaminen <p>Asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakasryhmän kehitys - asiakaspalvelu <p>Yhteiskunnallisen tason asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - valtakunnan tason ohjaus
Vahvuudet	<p>Laatu ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoidon palvelujärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen - laadun jatkuva tarkkailu, arviointi ja parantaminen <p>Asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaspalvelu <p>Yhteiskunnallisen tason asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - valtakunnan tason ohjaus - päivähoidon yhteiskunnallinen merkitys
Heikkoudet	<p>Laatu ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoidon palvelujärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen - laadun jatkuva tarkkailu, arviointi ja parantaminen <p>Asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakasryhmän kehitys <p>Yhteiskunnallisen tason asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - valtakunnan tason ohjaus - päivähoidon yhteiskunnallinen merkitys

Johtamisen näkökulma	<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> - taloudellisuus omassa johtamisessa - taloudellisuuden korostaminen työntekijöille <p>Johtajalta vaadittavat ominaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet - työn vaatimat ominaisuudet <p>Ylemmän tason ohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> - päivähoitoa määrittelevät lait ja asetukset - hallinnonala <p>Organisaation toiminta ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijä-, asiakas- ja rakennetason asiat
Oppimisen näkökulma	<p>Henkilöstön ja johdon oppiminen</p> <p>Työn kehittäminen ja suunnittelu</p>
Talouden näkökulma	<p>Henkilöstön taloudellisuus</p> <p>Taloudellinen tehokkuus</p> <p>Talouden tutkimus ja kehittäminen</p>
Prosessien näkökulma	<p>Asiakkuuteen liittyvät asiat</p> <p>Työn selkeyttäminen</p> <p>Prosessin kulku suunnittelusta käytäntöön</p>
Asiakasnäkökulma	<p>Laatu aikuisnäkökulmasta</p> <p>Laatu lapsinäkökulmasta</p> <p>Laatu palvelunäkökulmasta</p>

6 POHDINTA SEKÄ JATKOTUTKIMUSAIHEET

Seuraavassa tekijät pohtivat tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia. Aluksi käydään läpi ja vertaillaan SWOT-nelikenttäanalyysin päivähoidon tulevaisuudesta kymmenen vuoden aikajanalla kautta saatuja tuloksia. Tämän jälkeen siirrytään johtamisen näkökulman ja Balanced Scorecardin tuloksiin. Tulosten pohtimisen lomassa rinnalla kulkee koko ajan teoria sekä opinnäytetyössä esiintyvät aikaisemmat tutkimukset, joihin tuloksia peilataan. Tekijät hyödyntävät omaa ammatillista kokemustaan ja näkemystään pohdinnassa. Opinnäytetyön vastaamista tutkimusongelmiin, luotettavuutta, työn merkitystä ja onnistumista sekä jatkotutkimusaiheita käsitellään pohdinnan lopussa.

6.1 SWOT-nelikenttäanalyysi

Opinnäytetyön tekijät huomioivat, että tehdyissä haastatteluissa haastateltavat vastasivat SWOT-nelikenttäanalyysin kohdalla sen mahdollisuuksiin ja uhkiin kaikkein eniten. Vahvuuksien ja heikkouksien kohdallakin vastauksia tuli, mutta vastauksista kuului myös paljon se, että samoja asioita on jo käsitelty mahdollisuuksien ja uhkien kohdalla. Mielenkiintoista SWOT-nelikenttäanalyysin tuloksissa oli, että sama ilmiö saattoi esiintyä sekä mahdollisuutena, uhkana, vahvuutena että heikkoutena eri näkökulmasta tarkasteltuna. SWOT:in vastauksissa esiintyvä punainen lanka, joka vaikuttaa lähes kaikkiin muihinkin SWOT:in tuloksiin, on talous. Talous sanelee ne puitteet, minkä mukaan toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja kehitetään. Koiviston ja Mäkisen (2010) tutkimuksessa nousee merkittäväksi tulokseksi juuri talouden vaikutukset johtamiseen ja tehtävään strategiatyöhön (Koivisto & Mäkinen 2010, 85–86). SWOT:in vastauksista nousseita suuria tekijöitä päivähoidon tulevaisuutta ajatellen ovat myös päivähoitolain mahdollinen uudistus sekä hallinnonalan määrittely.

Seutukunnallinen yhteistyö oli yksi SWOT:in asioista, jota tarkasteltiin kolmen näkökulman mukaan, heikkouden näkökulman jäädessä pois. Lisääntyvä seu-

tukunnallinen yhteistyö nähtiin mahdollisuutena ja vahvuutena, joka parantaa asiakaslähtöisyyttä, tuo suuren organisaation tukea ja taloudellista hyötyä sekä vähentää laatueroja. Samaan aikaan uhkaa loi kuitenkin kuntien erityisyyden katoaminen, päätöksenteon joustamattomuus sekä resurssien käytön tiukentuminen suuremmissa organisaatioissa. Kokonaisuudessaan päivähoidon seutukunnallisen yhteistyön tulevaisuuden kehitys nousi esiin ainoastaan kunnalta y. Tämän opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan seutukunnallinen yhteistyö, esimerkiksi kuntaliitokset, on jo nyt arkipäivää ja tulee lisääntymään tulevaisuudessa taloudellisistakin syistä johtuen.

Kuntaliitosten myötä Kaste-ohjelmassa ollut tavoite päästä palveluiden tasalaatuisuuteen helpottuu. Pyrkimys Suomessa on, että kunnallisten palveluiden tulee olla kaikille tasa-arvoisia, riippumatta asuinkunnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11–12.) Tekijät pohtivat, että pienten kuntien kohdalla kuntaliitokset ovat paljon merkittävämpi asia kuin suurille kaupungeille ja tuovat mukanaan isoja, pysyviä muutoksia kunnan palveluiden järjestämiseen. Kaupungin käytännöt palveluiden järjestämisessä säilyvät usein paljolti samankaltaisina, sillä pienemmät kunnat sulautetaan kaupungin jo olemassa olevaan palvelujärjestelmään. Tekijät ovat samoilla linjoilla kunnan y vastaajien kanssa siitä, että suuri organisaatio tuo tullessaan jäykkyyttä palveluihin sekä mahdollisesti jopa liian tiukalle vedettyä taloutta. Ideaalitulanteessa seutukunnallinen yhteistyö tarkoittaa yhteisiä taloudellisia resursseja, molemminpuolista oppimista sekä asiantuntijuuden jakamista ja monipuolista hyödyntämistä. Yhteisiä käytäntöjä luottaessa on hyvä tarkastella kaikkien osapuolten toimivia ratkaisuja ja luoda sitä kautta asiakaslähtöinen ja laadukas palvelujärjestelmä.

Henkilöstöön liittyvät asiat koettiin vahvuutena mutta myös heikkoutena sekä uhkana päivähoidon tulevaisuutta tarkasteltaessa. Opinnäytetyön tekijät ovat samaa mieltä vastaajien kanssa siitä, että päivähoitoasetuksen määrittelemä koulutettu henkilökunta on vahvuustekijä. Tekijät kokevat kuitenkin, että päivähoitoasetus määrittelee riittämättömästi korkeakoulutettujen määrän suhteessa lapsiin. Korkeakoulutettujen suurempi määrä turvaa laadukkaamman pedagogiikan varhaiskasvatuksessa. Vastaajat, enimmäkseen kunnan y, näkivät uhkana ja heikkoutena osaavan ja koulutetun työvoiman puutteen, johon johti työn vetovoimattomuus sen taakan ja alhaisen palkan vuoksi. Monet hankkivat

ylemmän korkeakoulututkinnon, jonka takia he eivät halua työskennellä enää lapsiryhmissä. Nämä uhkat ja heikkoudet on mahdollista kääntää vahvuudeksi yhden vastaajan ja tekijöiden mielestä esimerkiksi siten, että päivähoidossa olisi erilaisia työtehtäviä, joiden palkkaustaso olisi työn vaativuuden ja koulutustason mukaista. Tekijöiden mielestä työn taakkaa voidaan helpottaa muuttamalla päivähoitoasetuksen määrittelemiä henkilöstömitoituksia suhteessa lapsiin sekä rajaamalla ryhmän maksimikokoa pienemmäksi.

Opinnäytetyön tekijät jäivät miettimään, mitä päivähoidon johto voi tehdä, jotta alan vetovoimaisuus lisääntyisi? Keinoja tähän voisivat muun muassa olla alan positiivinen markkinointi ja mainostaminen alan oppilaitoksissa, erilaisissa tapahtumissa sekä mediassa. Positiivinen julkisuus ja sen kertominen suuremmalle yleisölle, kuinka merkittävää työtä päivähoito tekee, toisi alalle enemmän arvostusta. Tekijöiden mielestä päivähoidon kehittämiseen tulisi olla enemmän resursseja, eikä niin, että sitä tehdään muun työn lomassa, jolloin aikaa jää todellisuudessa hyvin vähän. Kehittämistoiminta tuli esiin myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportissa, jossa kehittämisen roolia pidettiin tärkeänä varhaiskasvatuksen säilyttämiseksi tasa-arvoisena muiden palveluiden joukossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 61).

Olemassa olevan päivähoitolain- ja asetuksen muuttaminen on mahdollista toteuttaa uudessa, tulevassa hallitusohjelmassa ja tätä tutkijat todella toivovat. Näissä muutoksissa yhtenä suurena esteenä on talous. Tekijöiden näkemyksen mukaan varhaiskasvatukseen tulisi panostaa nykyistä enemmän, sillä ammattitaitoiset varhaiskasvatuksen työntekijät pystyvät yhteistyössä vanhempien kanssa mahdollistamaan hyvän ja tasapainoisen kasvun ja kehityksen lapsen ensimmäisten tärkeiden kehitysvuosien aikana. Varhaiskasvatuksen tarjoama varhainen tuki lapselle ja perheelle parhaimmillaan ennaltaehkäisee esimerkiksi syrjäytymistä ja muita sosiaalisia sekä psyykkisiä ongelmia. Tekijät pohtivat myös, että koulutetun työvoiman saaminen päivähoitoon on helpompaa suurille kaupungeille kuin pienille kunnille. Alan oppilaitokset sijaitsevat kaupungeissa ja moni jää töihin samaan kaupunkiin, jossa on opiskellut. Kaupunki pystyy tarjoamaan enemmän työvaihtoehtoja kun taas kunnassa työntekijöiden huomioiminen on yksilöllisempää ja palkkaus saattaa olla parempi.

Päivähoidon tulevaisuuden mahdollisuutena vastaajat näkivät erilaisten hoitomuotojen kehittämisen sekä avoimien varhaiskasvatuspalveluiden lisäämisen, joka on yhteydessä vastauksista nousseiden uhkien, perheiden tilanteiden ja lasten määrän kehityksen, kanssa. Talous linkittyy edellä mainittuihin asioihin muun muassa työttömyyden ja sitä kautta mahdollisesti lisääntyvän kotihoidon muodossa. Päivähoitolain uudistaminen liittyy myös aiheeseen, sillä jos subjektiivista päivähoito-oikeutta rajoitetaan koskemaan vain työssä käyvien tai erityistä tukea tarvitsevien perheiden lapsia, syntyy tarve lisätä kevyempiä hoitomuotoja.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä subjektiivista päivähoito-oikeutta tulisi rajoittaa juuri siten, että kokopäivähoitopaikat varattaisiin lähinnä työssäkäyvien ja opiskelevien perheiden lapsille. Avoimia varhaiskasvatuspalveluita tulisi kehittää vastaamaan perheiden muuttuviin tarpeisiin. Vanhemmuuden tukeminen, vanhempien sosiaalisten verkostojen luomisen mahdollistaminen, asiantuntijakonsultointi sekä varhaiskasvatuksen ja erityisvarhaiskasvatuksen tarjoaminen voisivat tekijöiden mielestä sisältyä avoimeen varhaiskasvatukseen. Erityistä tukea tarvitsevat perheet ja lapset hyötyisivät enemmän avoimesta varhaiskasvatuksesta, jossa työntekijä yhdessä vanhemman kanssa käy läpi lapsiperheen arkeen kuuluvia asioita. Työntekijä ohjaa sekä tukee vanhempia itse hoitamaan perheen asioita, eikä tee niitä heidän puolestaan. Asiakkaille suunnattua informaatio-ohjausta koskien avoimia varhaiskasvatuspalveluja tulisi tehostaa palvelujen kehittämisen rinnalla. Avoimien varhaiskasvatuspalvelujen lisääntynyt käyttö toisi kaupungeille ja kunnille myös taloudellisen edun. Varhaiskasvatuspalveluiden suunnittelu- ja toteutusvaiheessa merkittäväksi seikaksi nousee lasten ja perheiden erilaiset ja muuttuvat tarpeet myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan pohdinnoissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 65).

Varhaiskasvatuksen koettiin olevan merkityksellinen osa lapsen tasapainoista ja turvallista kasvua ja kehitystä. Varhaiskasvatuksen pedagogisen kehittymisen ja laadun paranemisen nähtiin mahdollistuvan lapsen kehityksestä saatavan uuden tiedon kautta. Uusi tieto lisää osaamista sekä monipuolistaa varhaiskasvatuksen sisältöä. Sisältöä monipuolistaa osaltaan myös moniammatillinen varhaiskasvatushenkilöstö, jonka määrittelee Suomen lainsäädäntö. Esimerkiksi

lastentarhanopettajan tehtäviä on pätevä hoitamaan kasvatustieteiden kandidaatti, kasvatustieteiden maisteri, sosionomi AMK tai YAMK (riittävä määrä varhaiskasvatuksen opintoja suoritettuna), sosiaalikasvattaja sekä entisestä lastentarhanopettajaopistosta valmistunut lastentarhanopettaja.

Uhkaa varhaiskasvatuksen laadun kehittymiselle luo valloillaan oleva taloudellinen tilanne, päivähoitolain ja -asetuksen tulevaisuus sekä alan vetovoimattomuus. Opinnäytetyön tekijöiden asiantuntijuuden ja kokemuksen mukaan työn arki, lapsiryhmien suuri koko, riittämättömät toimintatilat sekä lisääntyneet työtehtävät, jotka vievät aikaa lapsiryhmässä olemiselta, hidastavat ja jarruttavat pedagogiikan ja ryhmän toiminnan kehittämistä. Talouden sanelema ja vallitseva tehokkuuden ja suorittamisen henki estää ammatillisen luovuuden ja osaamisen suuntaamisen täysipainoisesti lapsiryhmän hyväksi. Ala menettää jatkuvasti vetovoimaisuuttaan työn vaativuuden ja raskauden, alhaisen palkkaustason sekä arvostuksen puutteen vuoksi. Ammattietiikka ja työn realiteetit ovat alati törmäyskurssilla. Tekijät toivovat, että uusi varhaiskasvatuslaki turvaisi varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogiikan esimerkiksi rajaamalla ryhmien maksimikoko, josta jo aiemmin mainittiin. Tekijöiden mielestä kaupunkien ja kuntien ei tulisi kohdentaa suuria säästötoimenpiteitä varhaiskasvatukseen, joka on osa yksilön elämän pohjan rakentamista. Liian tiukalle vedetyt säästöt saattavat näyttäytyä myöhemmin moninkertaisina kalliina maksuina esimerkiksi lastensuojelu- ja mielenterveyspalveluiden piirissä. Valitettavaa on, kuten Houni ynnä muut (2002) toteavat, että taloudelliset säästöt nähdään yhtenä merkittävimmistä päämääristä strategiselle johtamiselle juuri kunnallisella sektorilla (Houni ym. 2002, 24-26).

Yhtenä päivähoidon suurena vahvuutena ja mahdollisuutena vastaajat näkivät kasvatuskumppanuuden, jonka merkitystä korostivat myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan jäsenet (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 65). Sen ajateltiin kuuluvan nimenomaan päivähoidon osaamisalueeseen. Päivähoidossa tehdään tiivistä yhteistyötä vanhempien kanssa esimerkiksi aloituskeskustelujen ja tutustumisen, vanhempainiltojen, juhlien, päivittäisten kuulumisten vaihdon, lapsen yksilöllisen varhaiskasvatussuunnitelman laadinnan ja seurannan sekä mahdollisten neuvottelujen muodossa. Tätä yhteistyötä saattaa uhata päivähoidon siirtyminen opetustoimen alaisuuteen. Huoleksi muodostui liian kou-

lunomaisen ympäristön syntyminen, kasvatuksen ja hoidon väheneminen, aktiivisen yhteyden katkeaminen sosiaalipuoleen sekä liian vähäinen aika kasvatuskumppanuuteen. Toisaalta päivähoidon siirtyminen opetustoimen alaisuuteen mahdollistaisi muun muassa yhteisten resurssien käytön, lasten oppimisen parantumisen ja varhaiskasvatuksen tehostumisen. Opinnäytetyön tekijät ovat havainneet työuriensa aikana, että talous on vaikuttanut vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön rajoittavasti. Työaikaa ja resursseja ei ole mahdollista käyttää yhtä laajalti kuin ennen talouden taantumaa. Tässä asiassa on myös paljon eroja kaupungin ja kunnan välillä: suuressa kaupungissa organisaatorakenteet, järjestelmät sekä resurssien käyttö ovat jäykempiä, jolloin ne eivät salli juurikaan yksilöllistä joustoa esimerkiksi toimintayksiköiden välillä. Kunnalla organisaatorakenteet ovat pienempiä, jolloin eri toimintayksiköillä on enemmän päätäntävaltaa esimerkiksi toiminnan järjestämisessä ja tavoissa järjestää.

Tekijöiden näkökulma päivähoidon hallinnonalan muuttumiseen on myös ristiriitainen. Myönteisinä asioina tekijät kokevat yhteisesti jaetut resurssit ja tehokkaan tiedonsiirron päivähoidon ja perusopetuksen välillä. Parhaimmillaan päivähoidon ammattilaiset voisivat kehittää perusopetuksen toimintaa muun muassa kasvatuskumppanuuden saralla sekä uudistamalla ja laajentamalla iltapäivätoimintaa pienille koululaisille. Korostamalla leikin merkitystä lapsen kasvulle ja kehitykselle turvattaisiin se, että toiminta ei ajaudu liialliseen koulunomaisuuteen turhan varhaisessa vaiheessa. Huolta herättää kohtalo tiedonsiirrosta ja yhteistyöstä sosiaalipuolen kanssa. Tekijät jäivät pohtimaan näkyisikö hallinnonalan muutos ylipäänsä missään, vai säilyisikö toiminta ja käytännöt samanalaisina hallinnonalaista riippumatta?

6.2 Johtamisen näkökulma

Opinnäytetyön tekijät havaitsivat, että talous näytteli suurta roolia myös päivähoidon johtamisen näkökulmaa tarkasteltaessa. On selvää, että talous sanelee realiteetit työn tekemiselle ja sen kehittämiseksi. Johtajan on oltava selvillä tästä faktasta ja pystyttävä innovatiivisesti keksimään uudenlaisia, edullisempia, keinoja toteuttaa toimintaa. Rohkeus tehdä aloitteita hallinnolle osoittaa johtajan

aktiivista paneutumista työhönsä ja on oleellinen osa ammattitaitoista johtamista. Johtajan tulee omata sitkeyttä ja lannistumattomuutta kohdatessaan arjen johtamisen haasteita. Johtajan on tärkeä muistaa olevansa edustamansa organisaation keulakuva niin asiakkaille kuin henkilökunnalle ja hänen tulee toimia oikein, asemansa mukaisesti, joka hetki.

Substanssiosaaminen on tekijöiden mielestä oleellinen osa johtajan työtä päivähoidossa. Siksi olikin hämmäntävää, että vain yksi vastaajista mainitsi substanssiosaamisen johtajalta vaadittavaksi ominaisuudeksi. Substanssiosaamisen tärkeyttä päivähoidon johtamisessa asiakaslähtöisyyden mahdollistamiseksi korosti myös Marja-Liisa Akselin Komin (2010) artikkelissa ”Johtajuus on prosessi” (Komi 2010, 17). Arjen tuntemus ja tieto siitä, mitä johdetaan, on ensiarvoisen tärkeää päivähoidossa, jotta johtaja osaa tehdä asiakaskunnan kannalta oikeanlaisia päätöksiä. Onnistunut asiakaspalvelu onkin merkki siitä, että johtaja on oivaltanut asiakkaiden merkityksen tärkeimpänä osana palvelukokonaisuutta. Tehtävät päätökset eivät aina ole asiakkaille mieluisia, mutta nekin on johtajan tehtävä ja osattava oman asiantuntijuutensa turvin asiakkaille perustella parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyön tekijät pohtivat vastauksissa sekä tutkimuksen teoriaosuudessa ilmennyttä johtajan itsensä kehittämistä, ajan hermoilla pysymistä sekä johtamisen eri osa-alueita (Lainema ym. 2001, 234–235 ja Komi 2010, 16–17). Tekijät olivat sitä mieltä, että on johtajan omalla vastuulla huolehtia omasta osaamisestaan ja sen päivittämisestä. Organisaatio voi osoittaa tukeaan, mutta johtajan on aktiivisesti itse hakeuduttava koulutuksiin, jotka ovat kulloinkin tarpeellisia työn hoitamisen kannalta. Tekijöiden mielestä jokaisella päivähoidossa toimivalla johtajalla tulisi olla käytännön kokemuksen lisäksi johtamiseen pätevöittävä johtamiskoulutus. Tämä antaisi uudenlaista, syvempää, näkökulmaa niin ammatti-, henkilöstö- kuin strategiselle johtamiselle. Koulutuksesta saatava tietotaito edistää käytännön johtamista ja vahvistaa sitä, että johtaja on organisaation johtamisen asiantuntija. Balanced Scorecardin avulla tulevaisuuden visiointi tulee kiinnostavammaksi neljää näkökulmaa vertailtaessa (Olve ym. 1998, 228). Tämä opinnäytetyön teoriaosassa ilmennyt seikka tukee BSC:n käyttöä johtamisen apuvälineenä, sillä tutkimuksen haastatteluissa tuli laajalti esiin tulevaisuuteen suuntautumisen tärkeys johtajan työssä.

Erittäin tärkeänä johtamisen osa-alueena opinnäytetyön tekijät pitävät henkilöstöjohtamista, joka pitää sisällään muun muassa positiivisen ja turvallisen työilmapiirin luomisen sekä henkilökunnan tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Johtajan tulee osata tasapainotella sen välillä, että hänellä on lopullinen kokonaisvastuu toiminnasta, mutta samaan aikaan hänen tulee osata luottaa henkilökunnan ammattitaitoon ja siihen, että he hoitavat oman vastualueensa. Tiimijohtajuus on yksi oiva työväline henkilökunnan äänen kuulemiseen ja työn kehittämiseen sen kautta. Tekijät ovat tietoisia, että johtajan työmäärä on valtava päivähoidon saralla, uutta tietoa ja muutoksia tulee jatkuvasti. Johtajan on pystyttävä priorisoimaan työtehtävänsä ja organisoimaan toimintansa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Johtajan on osattava avata ja selittää toimintaa ohjaavat strategiat, lait, asetukset ja säädökset ymmärrettävästi henkilökunnalle sitouttaakseen heidät toimimaan yhteistä päämäärää kohti. Tekijöiden näemyksen mukaan tässäkin asiassa kuntaorganisaatiota helpottaa sen pienuus verrattuna suurehkoon kaupunkiorganisaatioon. Ajatellessa esimerkiksi päivähoidolle suunnattuja yhteisiä koulutuksia, on ne kunnassa mahdollista järjestää yhdellä tai kahdella koulutuskerralla, kun taas suuressa kaupungissa koulutuskertoja on oltava moninkertainen määrä.

6.3 Balanced Scorecard

Organisaation strategisen suunnittelun oppimisen näkökulman kohdalla opinnäytetyön tekijät kokivat merkityksellisenä pitkäjänteisen strategiaan pohjautuvan koulutussuunnittelun sisältäen lisä- ja täydennyskoulutukset. Tekijöiden mielestä henkilöstön, kuten johtajankin, on myös itse pidettävä huoli oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja ajassa kiinni pysymisestä ammatillisen kasvun takaamiseksi muuttuvassa maailmassa. Myös varhaiskasvatuksen neuvottelukunta käsittelee Varhaiskasvatus vuoteen 2020-loppuraportissaan päivähoiton palvelujärjestelmän toimijoilta edellytettävää muutoskykyä ja halukkuutta nopeasti vaihtuvissa tilanteissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 61).

Tekijöiden mielestä koulutusta ja uuden oppimista tarvitaan, jotta voidaan ottaa haltuun uusia työvälineitä ja -menetelmiä ja osataan luoda ja kehittää pedago-

giikkaa ja oppimisympäristöjä. Rakentava katsantokanta omaan työhön ja sen toteuttamiseen: miksi, miten? on oleellista työn vaikutuksia tarkasteltaessa. Tekijät ovat huomanneet oman kokemuksen perusteella, kuinka tärkeää on henkilöstön välinen oppimisen jakaminen ja sen mahdollistaminen työyhteisössä. Yksi keino tämän saavuttamiseksi on muodostaa ryhmien henkilökunta niin, että joukossa on niin nuoria työntekijöitä kuin vanhempia konkareita; jokainen työntekijä voi oppia toiselta ja hiljainen tieto siirtyy. Päivähoidon työntekijöiden korkeampi koulutustaso voisi tekijöiden mielestä tuoda alalle lisää arvostusta sekä parantaa osaltaan varhaiskasvatuksen laatua. Talouden ollessa tiukoilla myös koulutusmäärärahoja on jouduttu supistamaan. Opinnäytetyön tekijöiden huomiona päivähoidossa on kuitenkin pidetty huolta täydennyskoulutuksista sat-saamalla edullisiin sisäisiin koulutuksiin hyödyntäen henkilökunnan olemassa olevaa osaamista.

Talouden näkökulmasta katsottuna avainsanoina näyttäytyvät tehokkuus, talouden ymmärtäminen, tarkka suunnittelu sekä tutkimukset ja tilastot. Tekijöiden mielestä on oleellista ymmärtää laaja-alaisesti talouteen liittyvät asiat sekä syy-seuraussuhteet. On otettava huomioon, että koko maailmantalouden tilanne heijastuu valtakunnan tason kautta päivähoitoon ja siitä edelleen sen johtamiseen. Taloudellinen tilanne voi vaihdella jyrkästi lyhyelläkin aikavälillä, joten tarkasti suunnitellut toimenpiteet ovat apuna reagoinnissa äkillisesti tapahtuviin talouden muutoksiin. Tekijät toivovat, että tulevaisuudessa myös päivähoidon saralla hyödynnettäisiin enemmän talouden ammattilaisten laatimia ennusteita, taloudellisia tutkimuksia sekä tilastoja, sillä ne ovat apuna työn kehittämisessä ja ne on laadittu objektiivisesta näkökulmasta. Ylipäätään entistä monipuolisempaa tutkimustulosten hyödyntämistä korosti myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta mietinnöissään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 65).

Opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan ideaalimaailmassa talous ei sanelisi ehtoja niin tiukasti kuin nykyään, mutta todellisuuden ollessa toisenlainen on hyväksyttävä se, että talous määrittelee realiteetit ja niiden mukaan on toimitettava ja samalla huolehdittava työn kehittämisestä ja laadusta. Tehokkaasti suorittaminen on nykypäivän trendi, eli mitä pienemmillä resursseilla työn voi suorittaa, sitä parempi, samalla työn laadun ja tason säilyessä samankaltaisena kuin suuremmilla resursseilla. Tämä ei ole mikään helppo yhtälö ratkaista ja sen

vuoksi tehokkuutta tulee ajatella ja määritellä tarkasti, mitä se todella tarkoittaa. Tehokkuus ei saisi koskaan vaarantaa asiakkaan, henkilöstön sekä johdon hyvinvointia. Tekijöiden kokemuksen perusteella liiallinen tehokkuus ja säästäminen heijastuvat suoraan asiakaspintaan ja vähentävät yksilöllisyyden huomiointia. Päivähoidon ruokakustannuksissa tämä näyttäytyy suuren kaupungin osalta niin tiukalle vedettynä säännöstelynä, että jokaiselle lapselle on laskettu tarkkaan sama määrä esimerkiksi leipää tai hedelmää, eikä lisää ole antaa vaikka lasten väliset yksilölliset erot ruokailussa sitä kaipaisivat. Ruokakustannukset eivät saisi joutua liiallisen säästön kohteeksi, koska monipuolinen ja riittävä ravinto on välttämätöntä lapsen kasvulle sekä vireystilan ylläpitämiselle päivän aikana.

Prosessien näkökulmassa korostuvat strategian toiminnallistaminen, prosessien asiakaslähtöisyys sekä työntekijöiden osallistaminen prosessien luomistyöhön heti alkuvaiheesta. Opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta katsottuna tärkeään rooliin nousee strategian toiminnallistaminen, sillä se on juuri se asia, mikä mahdollistaa yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin pääsyn. Selkeiden, asiakkaan tarpeista lähtevien prosessien avulla strategian toiminnallistamisen on mahdollista onnistua ja jäädä elämään luonnollisena osana toimintaa. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa on tullut ilmi, on strategiaa turha tehdä, jos se jää vain johdon kauniiksi lauseiksi, jotka eivät koskaan toteudu käytännössä (Ala-Mutka 2008, 27 ja Rannisto 2005, 171–172). Myös Huotarinen (2009) tutkimuksesta käy ilmi, että merkittävää strategisessa johtamisessa on johdon sitoutuminen ja vastuu sekä työntekijöiden sitouttaminen toteutettavaan strategiatyöhön (Huotarinen 2009, 119–124). Ranniston (2005) tutkimus tukee osaltaan käsitystä siitä, että henkilöstön osallistaminen tehtävään strategiatyöhön on kuntatasolla vähäistä, ja tämä luo esteitä strategian toiminnallistamiseen (Rannisto 2005, 173–175). Yksi toimiva väline strategian toiminnallistamiseen on Balanced Scorecard. Sen avulla strategia tehdään selkeäksi organisaation jokaiselle työntekijälle. (Kaplan ym. 2002, 54.) Tekijät kokevat, että prosessien yhtenä tehtävänä on luoda esteetön ja selkeä väylä strategialle matkata ajatuksista tekoihin. Jotta varmistetaan prosessin toimivuus ja strategian pääsy toiminnan tasolle, on oleellista että prosessia rakentamassa on johdon lisäksi myös työntekijätaso, sillä he toteuttavat käytännössä strategiaa prosessin kautta. Tällä tavoin varmistetaan myös asiakkaan näkökulman kulkeminen jatkuvasti mukana prosessin eri osissa,

koska työntekijätasolla on jatkuva kosketus asiakasrajapintaan ja sitä kautta uusin tieto siltä saralta. Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan suurissa kaupungeissa tehtävä päivähoiton strategiatyö on usein pidemmälle vietyä kuin kunnissa. Suurissa kaupungeissa organisaatorakenteiden suuruus tuo tarvetta yhteisille linjauksille, jotka ilmenevät kirjattuna strategiana. Toki kunnissakin saatetaan työstää erillisiä päivähoiton strategioita, mutta päätettävistä linjauksista on helpompaa sopia myös yhteisissä palaverissa, koska organisaation ollessa pieni samassa palaverissa on läsnä yleensä koko päivähoiton johto.

BSC-malli on toimiva apuväline johtamiselle ja päätöksenteolle, kunhan sen käyttöönotossa pohditaan tarkoin miksi ja mihin sitä käytetään (Lumijärvi ym. 2003, 163). Balanced Scorecardista on kokeilun sijaan järkevää tehdä jatkuva käytäntö (Olve ym. 1998, 231). Tekijöiden kokemuksen mukaan asiakaspalautteet ovat yksi kohde, joissa BSC olisi oiva väline. Kun asiakaspalautetta kerätään, sitä on myös osattava analysoida kriittisesti. Analysointi on mahdollista esimerkiksi siirtämällä saadut tulokset Balanced Scorecardiin ja sen kautta todella pohtia, mitä saadut tulokset kertovat organisaatiolle eri näkökulmissa ja miten asioita voisi kehittää. Jos asiakaspalautteet ovat kauttaaltaan hyviä ja tasalaatuisia, niin se ei kannusta kehittämään toimintaa ja vaarana on, että laadun taso joko laskee tai jää tyydyttävälle tasolle. Kriittinen ja perusteellinen asiakaspalautteiden analysointi paljastaa runsaasti enemmän kehittämisen kohteita ja auttaa saavuttamaan laadusta uudenlaisia, asiakkaita paremmin palvelevia ulottuvuuksia. Asiakasnäkökulman kohdalla tekijät kokivat tärkeinä asiakaspalautteen keräämisen ja sen oikeanlaisen käsittelyn, analysoinnin ja hyödyntämisen sekä asiakkaan, tässä tapauksessa lapsen, aseman korostamisen ja henkilöstön ammatillisuuden.

Opinnäytetyön tekijät kokevat, että päivähoidossa tärkein asiakas on lapsi ja kaikki tehtävät suunnitelmat, ideat ja päätökset tulisi toteuttaa siten, että muistetaan lapsen näkökulma asiaan. Päivähoiton työntekijöiden yksi tehtävä on muistaa tuoda lapsen ääni kuuluviin häntä koskevissa asioissa. Henkilöstön ammatillisuuteen tulee kuulua se, että he osaavat ajatella aina ensin asiakasta, eli lasta. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että asiakkaiden parhaaksi koetut ajattelu- ja toimintamallit toteutuvat käytännössä. Henkilöstön vahva ammatillinen osaaminen ja itsensä sekä työnsä kehittäminen parantavat laatua. Asia

ilmenee myös käytännön työssä, sillä asiakas saa välittömän hyödyn itselleen työntekijän ammattitaidosta ja osaamisesta. Tekijöiden mielestä ammatillisesti vahva ja kehittämishaluinen työntekijä, joka sitoutuu johdon määrittelemän strategian toteuttamiseen, on yksi menestyvän organisaation valttikorteista. Organisaatio voi hyödyntää jokaisen työntekijän ammattitaitoa, kokemusta ja näkemystä Balanced Scorecardin avulla, joka voidaan alussa nähdä puhtaana pöytänä, johon luoda strateginen viitekehys (Määttä 2000, 72).

Suomessa strateginen johtaminen on kansainvälisesti vertailtaessa hyvin nuorta, sitä on lähdetty työstämään kilpailun käydessä yhä vaativammaksi (Kamensky 2004, 38). Opinnäytetyön tekijät pohdiskelivat oman ammatillisen kokemuksensa myötä, että Suomessa kunnallisella päivähoidolla ei juuri ole kilpailijoita. Jokaisella kunnalla on velvollisuus järjestää päivähoitoa eikä esimerkiksi sen markkinointiin ole pakottavaa tarvetta. Päivähoidon järjestäminen tulee kunnalle kalliiksi, joten näin ajateltuna kunnalle voisi olla jopa helpotus, jollei päivähoitoa tarvitsisi järjestää lainkaan. Toisaalta päivähoitoikäisten lasten vanhemmat ovat työikäisiä, eli niitä, jotka tuovat verorahat kuntaan. Ilman työssä käyviä kunnan talous olisi heikoilla kantimilla. Lapsiperheille suunnatut palvelut ovat yksi keino houkutella kuntaan uusia asukkaita. Tästä näkökulmasta katsottuna eri kuntien välillä on kilpailua palveluiden tuottamisessa, joka edistää palveluiden kehittämishalukkuutta. Tässä kohtaa astuu kuvaan strateginen johtaminen, strategioiden miettiminen ja luominen palveluiden kehittämiseksi entistä kilpailukykyisemmiksi. Yksityisen päivähoidon kohdalla strategian luominen on vielä merkittävämpää saadakseen myytyä palveluaan ja selviytyäkseen. Tekijät ajattelivat, että yksityisen päiväkodin omistajalla on suurempi halu kehittää toimintaansa turvatakseen oman elinkeinonsa. Tätä tukee myös opinnäytetyön teoriaosassa esiin tullut ajatus siitä, että yritykset, joissa omistaja toimii myös johtajana, ovat usein menestyksekkäimpiä (Kamensky 2004, 39).

Opinnäytetyön tekijöiden kokemuksen mukaan ainakin kunnallisella puolella innostutaan helposti uusista ideoista, mutta niiden käytännön toteuttaminen ja pitkäjänteinen sitoutuminen jää vähemmälle. Usein myös resursseja pitkäkestoiselle kehittämistyölle on aivan liian vähän. Myös Kiljusen (2009) tutkimuksesta heijastuu se, että käyttöön otettu uusi menetelmä jää unohduksiin jo parissa

vuodessa ja sen korvaa jokin muu käytäntö. Tällöin menetelmän omaksuminen ja siihen käytetty aika on mennyt hukkaan. (Kiljunen 2009, 28–29.)

6.4 Loppumietintöjä

Tekijöiden näkemyksen mukaan tutkimustehtävään vastaaminen onnistui erittäin hyvin. Tutkimustehtävä rakentui tutkimuksen teorian pohjalta sekä tavoitteen kautta, jota opinnäytetyön tekijät halusivat tutkia. Teemahaastattelujen kysymykset oli laadittu siten, että oli mahdollista saada laajoja ja halutunkaltaisia vastauksia asetettuun tutkimustehtävään, joka oli työn kannalta oleellista. SWOT-nelikenttäanalyysin vastaukset vastasivat tutkimustehtävän ensimmäiseen alakysymykseen: Mitkä ovat päivähoiton ylemmän johdon ajatukset päivähoiton tulevaisuudesta? Johtamisen näkökulman vastaukset vastasivat tutkimustehtävän toiseen alakysymykseen: Mitä ajatuksia päivähoiton tulevaisuus herättää johtamisen näkökulmasta katsottuna? Vastauksista oli mahdollista nähdä suuren kaupungin ja keskikokoisen kunnan johtotason näkökulmien eroja ja samankaltaisuuksia päivähoiton tulevaisuudesta ja sen johtamisesta, joka oli tutkimustehtävänä.

Kuulan (2006) mukaan tarkkuus, huolellisuus ja rehellisyys tutkimuksen jokaisessa osa-alueessa muodostavat eettisesti onnistuneen tutkimuksen. Tutkimusprosessissa noudatetaan hyväksyttyjä tieteellisiä käytäntöjä ja niille asetettuja kriteerejä. (Kuula 2006, 34–35.) Opinnäytetyön tekijät ovat hyödyntäneet lähdemateriaaleja asianmukaisin merkinnöin ja opinnäytetyön kulku sekä rakenne on asetettu oppilaitoksen suosituksen mukaiseksi. Tekijät ovat kysyneet analysoimaan opinnäytetyötä kriittisesti ja rehellisesti, unohtamatta sen puutteita. Tekijät ovat ottaneet huomioon tutkimuksessa juuri kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiset luotettavuuden piirteet, esimerkiksi haastateltavien anonymisoinnissa. Kuten Kuula (2006) toteaa, kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että suorat tunnistet eliminoidaan tutkimuksesta (Kuula 2006, 214).

Tekijät päätyivät kvalitatiivisen menetelmän käyttöön tutkimuksessaan. Yksilö ja hänen kanssaan tapahtuva vuorovaikutus ovat pääroolissa tiedonkeruussa laa-

dullista tutkimusta varten. Ihmisten välinen (haastateltava - haastattelija) aito vuorovaikutustilanne antaa luotettavampaa tietoa kuin esimerkiksi strukturoidut testimäiset kyselylomakkeet. Haastateltavien omien mielipiteiden esiintulo on oleellista laadullisen tutkimuksen teemahaastattelua käytettäessä tutkimusmenetelmänä. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkkaan niin, että heiltä on mahdollista saada tarvittavaa tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Tekijät olisivat voineet toteuttaa tutkimuksen myös määrällisillä menetelmillä, esimerkiksi lähettämällä kyselyn kymmenille päivähoidon johtoportaan ihmisille ja työstämällä vastaukset tilastojen muotoon. Tekijät ovat kuitenkin sitä mieltä, että tutkittavat asiat eivät ole niin yksiselitteisiä, että määrällisellä menetelmällä olisi saatu yhtä laadukkaita tuloksia. Yksi mahdollisuus olisi ollut käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää, mutta tekijöiden mielestä tutkimus olisi paisunut sillä tavoin kohtuuttoman suureksi. Tekijät halusivat nimenomaan saada haastateltavien asiantuntijuuden tuomia mielipiteitä ja näkemyksiä, ja tämä ajatus olisi hukkunut määrällisessä tutkimuksessa.

Opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelulomake tarkastutettiin ja hyväksytettiin ensin ohjaavalla yliopettajalla, jonka jälkeen se lähetettiin tutkittaville henkilöille. Yhdeltä tutkittavista tekijät saivat vielä muutaman parannusehdotuksen, jotta kysymyksiä olisi helpompi ymmärtää. Tekijät eivät nähneet merkitykselliseksi tehdä esitutkimusta, sillä he olivat varmoja siitä, että teemahaastatteluun valituilla kysymyksillä oli mahdollista saavuttaa tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa. Haastateltavien kanssa sovittiin, että heihin voidaan olla vielä ensimmäisen haastattelun jälkeen yhteydessä, mikäli sellaiseen koetaan tarvetta. Haastatteluista saatiin kuitenkin niin hyvä, kattava sekä tutkimustehtävään vastaukset antava materiaali, että tarvetta uusiin yhteydenottoihin ei nähty. Opinnäytetyön tekijät halusivat tehdä tutkimuksen sellaiseen muotoon, että minkä tahansa kunnan tai kaupungin on mahdollista kehittää omaa päivähoitoaan työn pohjalta. Tässä avainsanana on tutkimuksen liitteenä oleva kehittämisosio.

Opinnäytetyön tekijät kokevat, että opinnäytetyö on laaja ja olisi voinut pohjautua pelkkään SWOT-nelikenttäanalyysiinkin. Kyseessä on kuitenkin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kehittää työelämää. Tekijät halusivat käsitellä työssä sekä päivähoiton kehittämistä että johtamisen näkökulmaa ja siksi työhön valittiin SWOT:n lisäksi myös Balanced Scorecardiin

pohjautuva kysymyksenasettelu. Yhtenä erittäin tärkeänä osana tutkimusta tekijät näkevät työn aikana käydyn monipuolisen ja hedelmällisen ammatillisen keskustelun, joka vei aikaa, mutta antoi uutta näkemystä ja mahdollisti tiedon jakamista. Tekijät ovat oman ammatillisen kokemuksensa myötä havainneet, että tällä hetkellä yhtenä suurena haasteena on se, että työntekijät eivät välttämättä tunne ja käsitä kaupunkikohtaisia strategioita ja niiden merkitystä omassa työssään. Tässä kohtaa lähiesimiesten rooli ja merkitys korostuu, koska on heidän tehtävänsä huolehtia asianmukaisesta perehdytyksestä organisaation strategiaan. Heidän kuuluu lisäksi katsoa, että työntekijät toimivat strategian mukaisesti ja asetetut tavoitteet saavutetaan.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa ja vienyt paljon vapaa-aikaa, sillä tekijät ovat tehneet opinnäytetyötä oman kokopäiväisen työnsä ohessa. Myös aikataulujen yhteensovittaminen on ollut hetkittäin hankalaa, sillä lukuun ottamatta erikseen tehtyjä tulosten analysointeja ovat tekijät halunneet työstää opinnäytetyötä yhdessä. Tekijöiden tehdessä samaa työtä eri organisaatioissa on opinnäytetyön teko yhdessä tuonut vastavuoroista keskustelua ja uudenlaista syvempää ajattelua koskien omaa työtä ja sen kehittämistä. Yhdessä tekeminen on tukenut myös omaa jaksamista, huumorin siivittäessä yhteistä tutkimusmatkaa. Tekijät toivovat tulevaisuudelta etenemismahdollisuuksia omalla uralla esimerkiksi päivähoiton kehittämisen ja johtamisen parissa.

Jatkotutkimusaiheina tekijät näkevät mahdollisuuden tehdä samasta aiheesta määrällisen tutkimuksen. Kiinnostavaa olisi tutkia myös sitä millä kantimilla tällä hetkellä tehtävä strategiatyö on päivähoidossa eri puolilla Suomea. Tekijöiden mielestä olisi haastavaa ja tarpeellista tutkia jatkossa avointen varhaiskasvatuspalveluiden kehittämistä ja lisäämistä, sekä niiden laatua. Ylipäättään päivähoiton kehittämiseen käytetty aika ja resurssit voisivat olla myös tutkimuksen kohteena. Mikäli uusi varhaiskasvatustilaki saadaan lähitulevaisuudessa voimaan, olisi mielenkiintoista tutkia millaisia muutoksia se saa aikaan esimerkiksi kehittämistyöhön, johtamiseen sekä päivähoiton laatuun. Tässä opinnäytetyössä haastattelujen vastauksissa korostui paljolti asiakasnäkökulma, joten antoisaa voisi olla tutkia miten asiakasnäkökulma näkyy oikeasti arjessa ja johtamisen päätöstenteossa.

LÄHTEET

- Ala-Mutka J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Finlex. 2010. www.finlex.fi. Viitattu 16.8.2010.
- Haliseva-Lahtinen A-M. 2004. Lasten päivähoito. Teoksessa Kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Helsinki: Hakapaino Oy. Suomen Kuntaliitto.
- Hietala, M. 2009. Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä. Tilastolliset menetelmät. [Http://www.uta.fi/laitokset/historia/sivut/kurssit/Sisallonanalyysi.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/historia/sivut/kurssit/Sisallonanalyysi.pdf). Viitattu 10.10.2010.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Houni M., Nupponen M. & Pakarinen K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. Praksis – Tiedosta toimeen, nro 5. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Häkkänen, A. 2010. Päivähoito opetustoimen osaksi. [Http://www.lansisavo.fi/scripts/edoris/edoris.dll?tem=lsearchart&search_iddoc=10481588](http://www.lansisavo.fi/scripts/edoris/edoris.dll?tem=lsearchart&search_iddoc=10481588). Viitattu 10.1.2011.
- Ikola-Norrbacka R. 2004. Päivähoito – kuntien kilpailuvaltti?. KuntaSuomi 2004 –tutkimuksia nro 46. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Jokinen, K. 2008. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksessa Tutkijan kirja. Toim. Lempiäinen, K., Löytty O. & Kinnunen M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 243.
- Kamensky M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. July, 2-13.

Karlöf B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaupungin x Kaupunkistrategia 2020. Kaupungin x www-sivut. Viitattu 29.8.2010.

Kaupungin x varhaiskasvatussuunnitelma 2007. 2007. Kaupungin x www-sivut. Viitattu 12.9.2010.

Kaupunki x. 2010-2016. Päivähoidon ja perusopetuksen tuotantostrategia. Hyvinvointipalvelut. Päivähoito ja perusopetus.

Kaupunki x. Palvelustrategia. Lasten ja nuorten tukeminen. Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta. 2009.

Kiljunen V. 2009. Tasapainotettu mittaristo julkishallinnossa. Case: Savonlinnan kaupungin tekninen toimiala. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Theseus-tietokanta. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4315/Kiljunen_Vesa.pdf?sequence=1. Viitattu 14.9.2010.

Koivisto, V. & Mäkinen, S. 2010. BSC – aakkoset johtajuuteen. Johtamisen haasteet nykyhetkestä tulevaisuuteen BSC:n näkökulmien kautta tarkasteltuna. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Theseus-tietokanta. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7118/Koivisto_Virpi_Makinen_Satu.pdf?sequence=1. Viitattu 14.9.2010.

Kunnan y kuntastrategia 2010-2025. Kunnan y www-sivut. Viitattu 27.8.2010.

Kunnan y varhaiskasvatussuunnitelma 2005-2010. 2005. Kunnan y www-sivut. Viitattu 6.10.2010.

Kuopila, A. et al. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa-Ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine K. & Hulkkonen V. 1998. Strategia: ajatuksista tekoihin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lainema M., Lahdenpää M. & Puolakka P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lowell, J. R. <http://personal.inet.fi/koti/vexom/afor.htm>. Viitattu 1.5.2011.

Lumijärvi, I., Virta, S. & Kujanpää O. 2003. Strategista arviointia kehittämässä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Määttä, S. & Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita Prima Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Juva: WS Bookwell Oy.

Neuman, L. W. 1994. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Massachusetts, Needham Heights: Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster, Inc.

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Tasapainotetun mittariston malli ja tuloksellisuuden arvioinnin uusi tuleminen. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 28-31.

Näsi J. & Aunola M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino Oy.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced scorecard- yrityksen strategien ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen – Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Repo, R. 2010. Varhaiskasvatus ei ole osa sosiaalipalveluja. Lastentarha. 4/10, 7.

Santalainen T. & Huttunen P. 1993. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalainen T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Karisto Oy.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen M. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 65.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Kaste-ohjelman valtakunnallinen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:9. Helsinki.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-

3683.pdf&title=Sosiaali__ja_terveydenhuollon_kansallinen_kehittamisohjelma_KASTE_2008_2011_fi.pdf. Viitattu 3.10.2010.

Stakes – Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Latvia: Livonia Print.

Tuominen, K. 2002. Balanced Scorecard-mittaristo. 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd, Laatukeskus, Metalliteollisuuden Kustannus, PKT-säätiö, Suomen Standardisoimisliitto, Suomen Yrittäjät.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämisosio



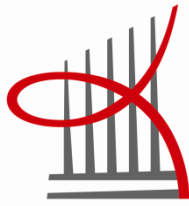
**BSC – esimerkkimalli:
Päivähoidon yhteiskunnallisen aseman parantaminen,
yksikkökohtainen suunnitelma**

Näkökulmat	Toteutus	Tavoiteaika	Vastuutaho
Oppiminen	- ammatillisen identiteetin vahvistaminen → koulutukset, iltapalaverit, osallistavat menetelmät, asiantuntijoiden hyödyntäminen, uusimman tiedon hankkiminen	Kolmen vuoden suunnitelma, joka kolmas vuosi intensiivivaihe, kaksi ylläpitovuotta	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö
Talous	- resurssit ja niiden suuntaaminen tavoitteellisesti	Vuosittainen suunnitelma	Yksikönjohtaja
Prosessit	-positiivinen markkinointi, mainostaminen alan oppilaitoksissa, erilaisissa tapahtumissa sekä mediassa → päivähoiton rekrytointipäivä - päivähoiton arjesta artikkelien kirjoittaminen lehtiin, blogit, yksikön toiminnan jatkuva päivittäminen nettiin	Kolmen vuoden suunnitelma, joka kolmas vuosi intensiivivaihe, kaksi ylläpitovuotta	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö
Asiakas	- tiedottaminen - osallistaminen toimintaan - vanhempainillat - tapahtumat - varhaiskasvatuspäivä kaupungissa/kunnassa	Kolmen vuoden suunnitelma, joka kolmas vuosi intensiivivaihe, kaksi ylläpitovuotta	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö

**BSC – esimerkkimalli:
Asiakaspalvelun kehittäminen,
yksikkökohtainen suunnitelma**

Näkökulmat	Toteutus	Tavoiteaika	Vastuutaho
Oppiminen	- koulutukset, iltapalaverit, osallistavat menetelmät, asiantuntijoiden hyödyntäminen, uusimman tiedon hankkiminen -työn videointi → havainnointi, arviointi, kehittäminen - perehdytys uusille työntekijöille	Vuosittainen suunnitelma	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö
Talous	- resurssit ja niiden suuntaaminen tavoitteellisesti	Vuosittainen suunnitelma	Yksikönjohtaja
Prosessit	- prosessit esim. asiakkaaksi tulo → prosessin toimivuuden testaaminen säännöllisin "lume"-asiakaskäynnein → arviointi, kehittäminen	Vuosittainen suunnitelma	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö
Asiakas	-asiakastytytyväisyyskyselyt lapsille ja vanhemmille → vastausten pilkkominen ja analysointi ja toiminnan muuttaminen niiden pohjalta - asiakkaiden informaatio-ohjaus	Vuosittainen suunnitelma	Yksikönjohtajan johdolla koko työyhteisö

Liite 2. Teemahaastattelulomake



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

Opinnäytetyön teemahaastattelu päivähoiton tulevaisuuden visioinnista 10 vuoden aikajanaalla

Netta Björkman ja Terhi Törnström

Haastattelukysymys 1. on SWOT-analyysin nelikenttäjaon mukaisesti luokiteltu (mahdollisuudet, uhat, vahvuudet, heikkoudet).

Haastattelukysymys 3. on Balanced Scorecard-mittariston (BSC) neljän näkökulman mukaisesti luokiteltu (oppiminen, talous, prosessit, asiakkaat).

Haastattelukysymykset:

1. Mitä ajatuksia päivähoiton tulevaisuus sinussa herättää kymmenen vuoden aikajanaalla?
 - Millaisia ovat päivähoiton tulevaisuuden mahdollisuudet?
 - Millaisten asioiden koet uhkaavan päivähoiton tulevaisuutta?
 - Mitä vahvuuksia päivähoidolla on tulevaisuudessa?
 - Mitkä ovat päivähoiton heikkoudet tulevaisuudessa?
2. Miten näet edellä kertomasi asiat johtamisen näkökulmasta?
3. Miten edellä mainitut asiat näkyvät tällä hetkellä organisaatiosi strategisessa suunnittelussa
 - oppimisen näkökulmasta katsottuna?
 - talouden näkökulmasta katsottuna?
 - prosessien näkökulmasta katsottuna?
 - asiakasnäkökulmasta katsottuna?

Liite 3. Saatekirje

Hei,

olemme Netta Björkman ja Terhi Törnström ja opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja työskentelemme molemmat päivähoidossa.

Olemme tehneet tutkimussuunnitelman koskien opinnäytetyötämme, laitamme tutkimussuunnitelman Teille liitteenä. Tarkoituksenamme on tutkia päivähoidon tulevaisuutta ja sen mahdollisuuksia ja haasteita johtamisen näkökulmasta (Balanced Scorecard).

Pyydämme ystävällisesti Teiltä suostumusta haastateltaviksi tutkimukseemme ja lupaanne käyttää nimiänne tutkimuslupa-anomuksessa.

Haluamme lopputyöllämme palvella ja kehittää työelämää ja erityisesti antaa työvälineitä johtamiseen.

Toivomme Teiltä pikaista vastausta.

Ystävällisin terveisin Netta Björkman, sähköpostiosoite ja puhelinnumero ja Terhi Törnström, sähköpostiosoite ja puhelinnumero.

Liite 4. Sisällönanalyysin etenemisen esimerkki

Alkuperäisilmaus sekä pelkistetty ilmaus:

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"...että tehdään tällasia monitoimikeskuksia, että sekin on tietysti mahdollisuus sinänsä, että niinkun kaikki alueen lapset toimii samoissa tiloissa ja siellä toimii sitten myös oppilashuoltoryhmät ja neuvolan ihmiset ja niin edelleen."	Monitoimikeskusten muodostaminen

Pelkistetyistä ilmauksista muodostuneita alaluokkia, yläluokka sekä pääluokka:

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka (ko-koava käsite)
Kevyempien hoitomuotojen kehittäminen Päiväkotien erikoistuminen Monitoimikeskusten muodostaminen	Hoitomuotojen kehittäminen	Palvelujärjestelmän kehittäminen	Laatu ja kehittäminen
Palvelusetelin kehittäminen Seutukunnallisen yhteistyön lisääminen	Palvelun kehittäminen		
Tulevaisuudessa päivähoitopalvelujen tarjoajina kunnan lisäksi yksityinen sektori, yksityinen perhepäivähoito, kolmas sektori	Erilaisten hoitotahojen kehittäminen		